VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

HLAVNÍ SPECIZALIZACE: Mezinárodní obchod

VEDLEJŠÍ SPECIALIZACE: Účetnictví a Finanční řízení podniku

Název diplomové práce:

Moderní přístupy k řízení hospodárnosti

(se zvláštním zřetelem na řízení programových aspektů televizní stanice)

Autor diplomové práce: Bc. Jiří Machala

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Bohumil Král, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že Diplomovou práci na téma „Moderní přístupy k řízení hospodárnosti (se zvláštním zřetelem na řízení programových aspektů televizní stanice)“ jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu literatury.

V …… dne ……

Podpis

Poděkování

Tímto chci poděkovat svému vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Bohumilu Královi, CSc. za podporu při zpracování práce, za čas věnovaný našim konzultacím a za poskytnutou pomoc. Dále bych rád poděkoval finančnímu řediteli společnosti CET21 s.r.o., Ing. Vítu Vážanovi, za poskytnutí informací týkajících se řízení programové knihovny.

Obsah

Úvod 5

1 Metodika členění nákladů a jejich řízení 7

1.1 Členění nákladů relevantní pro hospodárnost 7

1.2 Strategické přístupy k řízení nákladů 14

2 Řízení fixních nákladů 18

2.1 Řízení na existující kapacitě 19

2.2 Rozhodování o budoucí kapacitě 22

3 Investiční rozhodování jako nástroj řízení fixních nákladů 22

3.1 Metody uplatňované při investičním rozhodování 24

3.2 Nejčastější chyby investičního rozhodování v praxi 29

3.3 Rozšíření programové knihovny televizní stanice 30

4 Média a specifika provozování televizní stanice 30

4.1 Výnosová specifika televizního odvětví 33

4.2 Nákladová specifika televizního odvětví 35

4.3 Programové náklady 36

4.4 Kritéria úspěšného řízení programového obsahu 41

4.5 Kritéria úspěchu řízení hospodárnosti v televizi 42

5 Řízení programových nákladů v dlouhém období v případové studii 46

5.1 Základní předpoklady kalkulačního modelu 48

5.2 PRVNÍ FÁZE: Stanovení optimálního portfolia pro daný rok 55

5.3 DRUHÁ FÁZE: Model investičního rozhodování při rozšiřování kapacity knihovny 57

Závěr 60

Zdroje 64

Úvod

Rozvoj odvětví terciárního sektoru, tj. sektoru služeb, v posledních desetiletích významně roste a tvoří hlavní část hospodářství rozvinutých ekonomik. V ČR to je v současné době více než 60%. Jako příklad lze uvést telekomunikace, bankovnictví, pojišťovnictví, média a společnosti, které mají své podnikání navázané na informační technologie. Některá odvětví terciárního sektoru jsou typická vysokým podílem fixních nákladů. Jedná se především o oblasti, kde je nutné mít v provozu finančně náročné technické vybavení. Vysoké bariéry vstupu do odvětví svým charakterem pak způsobují, že se jedná spíše o monopolní trh. Typickým příkladem takového odvětví je provozování televize nebo telekomunikace. Možnosti řídit tyto fixní náklady jsou ve srovnání s variabilními náklady omezenější, a to především v krátkém období. Část fixních nákladů je od určité časové fáze neovlivnitelná, narůstá tedy objem *utopených* nákladů. Tato diplomová práce se věnuje charakteristice a řízení nákladů se zaměřením na specifika programových nákladů v televizi.

Rozvoj informačních technologií z posledních let se však výrazným způsobem promítl i do řízení podniků. V dnešní době mají společnosti k dispozici ohromné množství dat a informací, které jsou pro řízení užitečné a nezbytné. Velkou výzvou se pro firmy stává schopnost identifikovat takové informace, které jsou pro řízení opravdu podstatné. Efektivní nastavení informační základny je klíčové pro to, aby mohl management správně rozhodovat o komplexních úlohách řízení fixních nákladů.

Provozování televize je kapitálově náročné a fixní náklady mají velmi významný podíl na celkových nákladech. Jedná se především o náklady na programový obsah, na technické vybavení umožňující vysílání a personální náklady Televizní společnosti čelí velké výzvě při řízení jejich hospodárnosti a při jejich optimalizaci.

Tato práce si klade za cíl navrhnout postup optimalizace řízení programových nákladů televizní stanice v dlouhém i krátkém období. Práce se člení do pěti částí, přičemž první tři se zabývají problematikou řízení hospodárnosti obecně a poslední dvě kapitoly se zaměřují na specifika televizního odvětví.

V první kapitole je popsáno podrobné členění nákladů, a to s důrazem na rozlišení fixních a variabilních nákladů a specifika subtypů fixních nákladů. Dále jsou vymezeny obecné aspekty a předpoklady řízení nákladů, včetně charakteristiky jednotlivých přístupů k řízení nákladů.

Druhá kapitola se věnuje řízení fixních nákladů. V první části je popsáno řízení fixních nákladů na existující kapacitě s podrobným popsáním *Cost-Volume-Profit analýzy*. Druhá část popisuje řízení fixních nákladů na budoucí kapacitě. Pro řízení nákladů v budoucím horizontu jsou využívány metody investičního rozhodování.

Metody investičního rozhodování se využívají nezávisle na typu nákladů a ve své podstatě jsou navázány na příjmy a výdaje, a jsou tak aplikovatelné na všechny typy nákladů. Třetí kapitola podrobně popisuje jednotlivé metody využívané při investičním rozhodování, dále upozorňuje na jejich přednosti a omezení a celkovou využitelnost v praxi.

Čtvrtá kapitola se věnuje základním aspektům podnikání v televizním odvětví. Dále popisuje zdroje a strukturu výnosů a nákladová specifika televizní stanice. Podrobně se věnuje procesu akvizice programového obsahu a jeho následnému řízení při nasazení do vysílání. Stanovuje také kritéria, jež jsou při řízení programových nákladů pro televizní stanici zásadní.

Znalost struktury a povahy nákladů firmy je základem pro jejich efektivní řízení. Firmy s vysokým podílem fixních nákladů musí uplatňovat jiné strategie řízení než ty, u kterých je podíl variabilních nákladů vyšší. Obsahem páté kapitoly je řízení optimalizace programových nákladů, a to jak při akvizici vysílacího obsahu, tak při jeho nasazení do vysílání. V kapitole se klade důraz na řízení nákladů akvírovaného obsahu, a to především kvůli jeho atypické povaze, jež významným způsobem ovlivňuje jejich řízení. Model optimalizace programových nákladů používá k vyhodnocování vhodnosti nasazení titulu více kritérií. Tato práce se primárně zaměřuje na řízení hospodárnosti a ne účinnosti, která nepatří do kompetence programového oddělení.

1 Metodika členění nákladů a jejich řízení

Řízení nákladů vždy bylo a je jedním z klíčových faktorů celkových výsledků společnosti a tím i úspěšnosti managementu. Je proto nezbytné, aby vedení každé společnosti znalo hlavní faktory, které její náklady ovlivňují, a aktivně je řídilo v souladu se strategickými záměry a situací na trhu. I přesto, že je struktura nákladů v sektoru služeb velmi komplikovaná a specifická, jsou základní teoretické principy manažerského účetnictví aplikovatelné.

Tato kapitola se nejprve podrobně věnuje metodice členění nákladů. Následně navazuje přehled přístupů k řízení nákladů, respektive hospodárnosti, a to obzvláště s důrazem na rozhodování o budoucí kapacitě.

1.1 Členění nákladů relevantní pro hospodárnost

Manažerské účetnictví definuje náklady jako hodnotově vyjádřené, účelně vynaložené ekonomické zdroje podniků, účelově související s ekonomickou činností. Toto vymezení zdůrazňuje nikoliv jen potřebu následně zobrazit jejich reálnou výši, ale zejména nutnost jejich racionálního hospodárného vynakládání.[1] Fakticky to znamená, že manažerské účetnictví bere v úvahu reálnou výši nákladů bez ohledu na účetní pravidla. Hlavním cílem je zachytit skutečnou podstatu situace, a to včetně implicitních neboli kalkulačních nákladů, jež jsou pro finanční účetnictví irelevantní. Pro manažerské rozhodování však mohou být rozhodující a to obzvláště v případech, kdy se společnost rozhoduje o budoucím časovém horizontu.

Aby byly společnosti schopny náklady efektivně řídit, je zapotřebí je nejprve správně kategorizovat v závislosti na vztahu k:

[1] KRÁL Bohumil: Manažerské účetnictví, 2003 MANAGEMENT PRESS Praha, str. 37

- objemu výkonů a
- časovém horizontu.

1.1.1 Fixní a variabilní náklady

V případech, kdy podnik potřebuje náklady odhadnout a naplánovat do budoucna, je zapotřebí je rozlišit v závislosti na jejich reakci na změnu objemu výkonů. Jestliže množství výkonů stoupá, ta složka nákladů, která stoupá taktéž, se označuje jako náklady variabilní; naopak ta, která zůstává beze změny, se označuje jako fixní. Celkové náklady se tedy rovnají součtu fixních a variabilních nákladů

Celkové náklady = Fixní náklady + Variabilní náklady

Variabilní náklady tedy rostou s růstem výkonů a vztahují se k objemu produkce. Fixní náklady nejsou výší objemu přímo ovlivněny a vztahují se pouze k určitému časovému období.

Pro správné rozlišení nákladů na fixní a variabilní je také zapotřebí určit jednotku, ke které se variabilita a fixnost vztahuje. Většinově se jedná o jednotku výstupu jako například upečený bochník chleba v pekárně, nebo vyrobené auto. Uvažujeme-li například mzdu brigádníka v obchodě s potravinami, tak je výše jeho mzdy variabilní ve vztahu k otevírací době, nikoliv však k objemu zboží, jež je v obchodě prodáno. Variabilita se obvykle vztahuje k produkci nebo objemu poskytnutého servisu.

Jako typický příklad fixních nákladů bývají také uváděny časové odpisy. Z definice se vztahují k období a jsou konstantní v každém okamžiku při různém objemu výroby. V případech, kdy společnost odepisuje aktivum v závislosti na výkon, jsou však odpisy naopak typickým variabilním nákladem.

Vztah variabilních, fixních a celkových nákladů k objemu výkonů

Zdroj: WEYGANDT, KIMMEL, KIESO: Accounting Principles, 10th edition, 2012 John Weiley & Sons, str. 1016

1.1.1.1 Variabilní náklady

Variabilní náklady představují tu část nákladů výkonu, která je ovlivněna jeho objemem. Jejich závislost je úměrná výkonu. Jejich výše se však nemusí měnit pouze přímo úměrně množství výkonu. V závislosti na vztahu k výkonu se variabilní náklady dělí na:

- **Proporcionální náklady:** rostou přímo úměrně s výkony. Jedná se např. o veškeré jednicové náklady jako materiál nebo hodinová mzda.
- **Podproporcionální náklady:** rostou pomaleji, než výkony. Jedná se např. o některé paušální platby energií nebo údržbu strojů aj.
- **Nadpropocrionální náklady:** takovéto náklady rostou rychleji než výkony. Jedná se např. o mzdy s příplatky za přesčasy, příplatky za expresnější přepravu.[1]

Podle americké odborné literatury je v případě variabilních nákladů nezbytné stanovit základnu, ze které se jejich variabilita odvozuje. Tato základna se nazývá *activity base,*

[1] KRÁL Bohumil: Manažerské účetnictví, 2003 MANAGEMENT PRESS Praha, str. 68, 69

respektive *cost driver*. Jedná se o základnu, která determinuje výši variability nákladů (nikoliv jejich velikost). Z tohoto pohledu lze variabilní náklady dále dělit na[1]:

- **Plně variabilní náklady:** jde o přímé náklady, které rostou proporčně s výstupem a jejich velikost je závislá na výstupu, např. materiál použitý ve výrobě v jednotkách kusů.
- **Částečně variabilní náklady:** jedná se o variabilní náklady, jež jsou dostupné pouze ve větším než potřebném množství a rostou skokově, např. mzdy zkušených techniků.

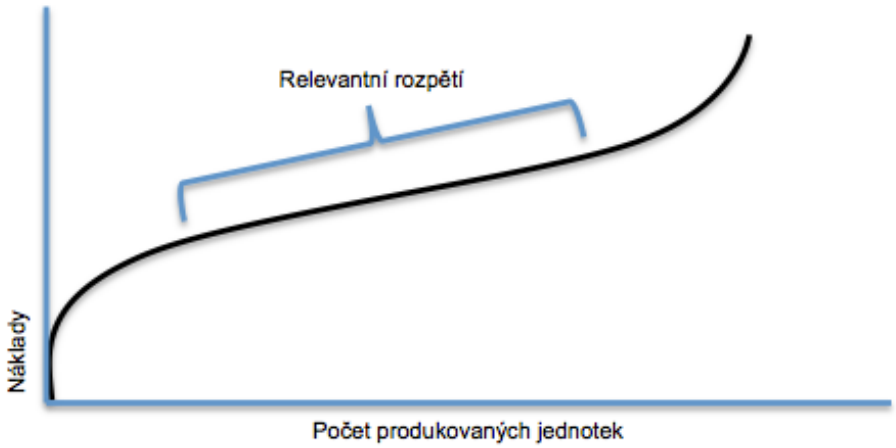
1.1.1.2 Fixní náklady

Fixní náklady se nemění v závislosti na určitém rozsahu prováděných výkonů[2]. Jedná se o náklady, které jsou v určitém rozsahu relativně konstantní ve vztahu k množství výkonů a nejsou tímto množstvím přímo ovlivněny.

[1] GARRISON, H. – NOREEN, E. – BREWER, P.: *Managerial Accounting. 12th ed.* New York: McGraw-Hill Irwin, 2008, str. 189

[2] WEYGANDT, KIMMEL, KIESO: Accounting Principles, 10th edition, 2012 John Weiley & Sons, str. 1013

Relevantní rozpětí fixních nákladů



Zdroj: WEYGANDT, KIMMEL, KIESO: Accounting Principles, 10th edition, 2012 John Weiley & Sons, str. 1016

Jedná se tedy především o kapacitní náklady, které zajišťují podmínky pro efektivní průběh podnikatelského procesu[1]. Jako příklad je možné uvést pronájem výrobní haly, nebo kanceláří. Bývá však typické, že pouze velice málo nákladů je čistě fixních. V případě, kdy se zvýší počet výkonů nad jistou mez, tak kapacita kanceláře nebo výrobní haly již nemusí vyhovovat potřebám firmy a je zapotřebí ji rozšířit. Společnost se tedy může rozhodnout pronajmout si nové výrobní prostory a fixní náklad se tím zvýší. Rozmezí objemu výkonu, kdy se fixní náklady nemění, je tzv. relevantní rozpětí. Jakmile je toto rozpětí překročeno, dochází ke skokovému navýšení nákladů.

Fixní náklady je dále možné rozdělit do dvou podskupin v závislosti na jejich povaze[2]:

- **Utopené fixní náklady** (*Sunk cost*): jedná se o náklady, u nichž již bylo investiční rozhodnutí realizováno a takovéto fixní náklady již nelze změnit. Společnost se

[1] KRÁL Bohumil: Manažerské účetnictví, 2003 MANAGEMENT PRESS Praha, str. 69

[2] KRÁL Bohumil: Manažerské účetnictví, 2003 MANAGEMENT PRESS Praha, str. 70

zavázala tyto náklady nést. Jedná se například o odpisy hmotného majetku. Společnost majetek pořídila a tím se zavazuje k postupnému rozpouštění jeho ceny do hospodářského výsledku.

- **Vyhnutelné fixní náklady** (*Avoidable cost*): jedná se o náklady, které nebývají spojeny s investičním rozhodnutím a je možné je zvrátit. Jedná se například o osvětlení výrobních hal. Společnost má možnost, ne však povinnost, svítit ve výrobních halách, neplyne z toho však pro ni žádný nezvratný závazek.

1.1.1.3 Smíšené náklady

Smíšené náklady jsou ty, u kterých nelze jednoznačně určit, jestli jsou variabilní nebo fixní. V praxi se takové náklady vyskytují velmi často. Například náklady údržby v aerolinkách se skládají jak z fixních nákladů v podobě pronájmu servisní společnosti, která údržbu zajišťuje, tak z variabilních nákladů jako jsou náhradní díly, pneumatiky, olej apod. Ty jsou vyměňovány v závislosti na počtu kilometrů, které letadlo nalítá, případně na tom, jak často lítá[1].

Fixní část smíšených nákladů představuje minimální nákladovou hranici nutnou pro udržení dostupnosti a pohotovosti dané služby (např. údržba). Variabilní pro změnu představuje skutečnou nákladovou spotřebu služby, která tím pádem roste s růstem poskytnutých služeb. Je proto v praxi nutné tyto dvě složky správně oddělit a rozlišit. Základním přístupem je adekvátní sestavení účetní osnovy, která zohledňuje variabilní a fixní nákladové skupiny. Alternativním přístupem je detailní provozní analýza chování nákladů, která je časově i finančně náročnější a je vhodná především v situacích, kdy podnik nemá žádnou historii.

1.1.2 Utopené a vyhnutelné fixní náklady

Jak již bylo zmíněno v předcházející kapitole, fixní náklady se dají rozdělit dle následujícího vzorce:

---

[1] GARRISON, H. – NOREEN, E. – BREWER, P.: *Managerial Accounting. 12th ed.* New York: McGraw-Hill Irwin, 2008, str. 225

Fixní náklady = Utopené Fixní náklady + Vyhnutelné Fixní náklady

Rozdíl spočívá v tom, zda podnik má nebo nemá možnost tyto náklady ovlivnit.

1.1.2.1 Utopené náklady

Utopený náklad již není vyhnutelný, je zafixovaný a bývá spojený se vstupem, který se nemění a nemá jiné alternativní využití. Jako příklad lze uvést nákup nepřevoditelné a nerefundovatelné licence k vykonávání činnosti nebo pořízení aktiva, které je vysoce specifické a pro jiné společnosti jinak nevyužitelné, např. výrobní linka, nevyužitelná pro produkty jiných společností. Typická vlastnost nevyhnutelných nákladů bývá obtížná možná je řídit a společnosti velmi často podceňují nezvratnost a dlouhodobost investičních rozhodnutí.

V případě společností provozujících televizní stanice jsou typickým příkladem nevyhnutelných nákladů vysílací práva. Ta bývají časově omezená a jejich cena je zafixovaná. Televizím také nebývá umožněno s těmito právy jakkoliv obchodovat. Po uplynutí platnosti práv musí televizní společnost neodvysílaný program odepsat. Výše spotřeby nákladů vysílacích práv je však v průběhu jejich spotřeby ovlivnitelná v závislosti na odpisové politice firmy a průběhu jejich spotřeby.

Utopené fixní náklady jsou charakteristické vynaložením ekonomických prostředků před zahájením podnikatelských procesů. Zpravidla je nemožné ovlivnit jejich výši v průběhu podnikatelského procesu. Vzhledem k této povaze dochází k jejich řízení pouze investičním rozhodnutím při pořizování těchto dlouhodobých aktiv. Důraz se tedy musí dát právě na fázi investičního rozhodování, protože operativně už není možné tyto náklady nijak ovlivnit.
V případě vysílacích práv nelze toto rozhodnutí zvrátit ani opačným investičním rozhodnutím jako je prodej nebo pronájem těchto práv, protože to bývá vyloučeno smluvně a podpisem kupní smlouvy je toto rozhodnutí definitivní. Specifikum televizních práv je však i to, že v rámci krátkého období je možné výši nákladů částečně řídit, a to posouváním odvysílání práv do budoucího období v rámci platnosti smlouvy. Detailněji se charakteristikou vysílacích práv zabývá kapitola 4.3.2. Náklad může být v určitém časovém horizontu vyhnutelný, i když dlouhodobě splňuje podmínky utopeného nákladu. Specifickou povahu takovýchto nákladů je při jejich řízení zapotřebí brát do úvahy.

Výše utopených fixních nákladů je po jejich pořízení velice těžce ovlivnitelná. Na to navazuje i nesnadné vyhodnocování efektivity a řízení hospodárnosti těchto fixních nákladů v operativním řízení.

1.1.2.2 Vyhnutelné náklady

Do skupiny vyhnutelných fixních nákladů patří ty, které je možné stále ovlivnit. Jsou to tedy náklady, které nejsou bezprostředně navázány na předchozí investiční rozhodnutí. Časově bývají těsněji spojeny s výdaji, které jsou nutné na jejich uhrazení.[1] Jedná se například o marketingové výdaje, mzdy managementu, případně zajištění jiných podmínek k uskutečňování podnikatelského procesu, které nejsou nezbytnou podmínkou k provozu.

1.2 Strategické přístupy k řízení nákladů

Řízení nákladů je jednou z klíčových úloh každé společnosti. Přístupy k řízení se liší v závislosti na odvětví, velikosti společnosti, charakteru, struktury, výše nákladů a v neposlední řadě také strategických cílů společnosti. Jedním ze základních cílů každého podniku je maximalizace zisku. Krátkodobě se může společnost strategicky zaměřovat pouze na dílčí cíle jako je například maximalizace tržního podílu. V dlouhém období jde však především o maximalizaci hodnoty společnosti, kde zisk hraje klíčovou roli. Tento fakt je zapotřebí brát v úvahu i při řízení nákladů. Existuje celá řada přístupů k řízení ziskovosti podniku, jejichž součástí je i optimalizaci nákladů. Obecný přehled řízení nákladů neboli hospodárnosti je součástí následující kapitoly. Další strategické přístupy jsou dále popsány v kapitole 1.2.2.

V případě řízení fixních nákladů možnost je řídit závisí obzvláště na vyhnutelnosti a utopenosti. Jelikož fixní náklad není přímo závislý na výstupu společnosti, není možné ovlivnit jeho výši změnou objemu výstupu. Jestliže má fixní náklad vyhnutelnou povahu, je možné jeho absolutní a tím i relativní výši ovlivňovat. Utopený náklad není možné jednoduchým způsobem

[1] KRÁL Bohumil: Manažerské účetnictví, 2003 MANAGEMENT PRESS Praha, str. 70

ovlivnit. Jediný způsob je jeho prodej, případně pronájem a v některých případech ani toto není možné.

Fixní náklady, jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, bývají spíše náklady zajišťující podmínky výroby a nejsou přímo výrobními náklady, jejich výše tedy není závislá na výši výkonů. Jediné co zvýšení objemu produkce ovlivňuje je výše fixních nákladů na jeden výrobek, který představuje míru výtěžnosti.

V odvětvích a společnostech, kde fixní náklady tvoří většinu celkových nákladů, řízení pouze variabilní složky nákladů by bylo nedostatečné, a je proto důležité klást důraz i na řízení fixních nákladů. Jedná se především o monopolistické a oligopolní odvětví jako telekomunikace, aerolinky, poštovní operátoři, televizní stanice, energetický průmysl apod.. Vstupní bariéry do odvětví jsou značné a podíl fixních nákladů, respektive utopených nákladů je významný. Pro řízení fixních nákladů v takových společnostech je vhodné aplikovat metody řízení nákladů nejen ve vztahu k velikosti výstupu, ale i samostatně sledovat vhodnost vynaložení nákladů.

1.2.1 Řízení hospodárnosti

Řízení nákladů neboli hospodárnosti rozlišuje dva typy úspory, a to absolutní a relativní. U variabilních nákladů je možné ovlivňovat a řídit jejich absolutní výši, v případě fixních nákladů i relativní výši. Hospodárnost vyjadřuje takový průběh nákladů podniku, při kterém se dosahuje žádoucích výstupů s co nejmenším vynaložením zdrojů ekonomického růstu.[1]

V závislosti na tom, zda se jedná o hospodárnost relativní nebo absolutní, lze hovořit o jejím členění na úspornost a výtěžnost.

[1] KRÁL Bohumil: Manažerské účetnictví, 2003 MANAGEMENT PRESS Praha, str. 40

1.2.1.1 Úspornost

Úspornost je definována jako vynaložení co nejnižších ekonomických zdrojů při vykonávání ekonomické činnosti. Je spojená s absolutním snížením nákladů na fixním objemu výstupů.

V podniku lze dosáhnout úspornosti pouze u nákladů, které jsou ovlivnitelné. Z toho vyplývá, že úspornost lze dosáhnout u variabilních nákladů a fixních vyhnutelných nákladů.

1.2.1.2 Výtěžnost

Výtěžnost řeší pouze relativní změnu nákladů a je definována jako změna produkce za konstantních nákladů. Z toho vyplývá snížení průměrných nákladů na výrobek v případě zvýšení výtěžnosti. Z definice vyplývá, že o výtěžnosti lze uvažovat pouze v případě fixních nákladů.

Výtěžnost úzce souvisí i s problematikou využití kapacity a v anglické literatuře se překládá jako „economies of scale“ nebo také „economies of scope“. Doslovně můžeme tento výraz přeložit jako hospodárnost z měřítka nebo také úspory z rozsahu. O výtěžnost se jedná v případech, kdy se zkoumá racionalita spotřeby zdrojů na omezené kapacitě neboli nákladové základně.

1.2.2 Metody řízení nákladů ve vztahu k optimalizaci výrobního procesu a zisku

Existuje velké množství strategických metod, které se v současné době využívají k optimalizaci výrobních procesů, skladovacích procesů, optimalizace stavu zásob, výpočtu profitability produktů, zákazníků a jiných manažerských úloh. Všechny využívají obdobné základy teorie manažerského účetnictví, nicméně každá odpovídá na jinou manažerskou otázku, a proto i způsob kalkulace, řízení a primární cíl se liší.

K těm nejznámějším patří následující:

1. **Absorpční kalkulace:** je klasická metoda řízení nákladů s využitím kalkulace výkonů, do které jsou alokovány plné náklady. Ty jsou rozpuštěny do výkonů absorpčním způsobem s využitím univerzální vztahové veličiny, jež vyjadřuje vztah k objemům. Používá se ke stanovení dlouhodobé cenové politiky, porovnávání konkurenceschopnosti apod.

2. **Activity Based Costing (ABC):** je metoda alokace nákladů, která je založena na alokaci nákladů ve dvou krocích. V prvním kroku se náklady přiřazují relevantním výrobním a servisním procesům a v druhém kroku se z těchto procesů alokují na finální produkty. ABC se používá především k analýze ziskovosti jednotlivých produktů.
3. **Time-Driven Activity Based Costing (TDABC)**: navazuje na metodu ABC a rozvíjí ji. Jejím hlavním předpokladem je využití jednotky času jako společného elementu pro všechny procesy. Náklady jsou v případě použití této metody vyjádřeny jako náklady na jednotku času. Přiřazení nákladů se stanovuje z průměrných nákladů na časovou jednotku, kterou daný produkt vyžaduje. Na základě toho jsou pak přiřazeny náklady přímo finálním produktům, namísto prvotního přiřazení procesům jako je tomu u metody ABC.[1]
4. **Resource Consumption Accounting (RCA)** je dynamická metoda, která rovněž navazuje na principy metody ABC. Používá však podstatně větší množství nákladových skupin, které umožňují přímé propojení mezi nákladem a finálním produktem. Používá se ve velkých podnicích se standardizovaným výrobním procesem a velmi detailním informačním systémem.[2]
5. **Cost Volume Profit Analysis (CVP)** je metoda řízení nákladů na existující kapacitě. CVP zkoumá vztah variabilních a fixních nákladů, ceny a objemů. Metoda napomáhá firmám porozumět změnám v objemech a nákladech a jejich vlivu na konečný zisk. Metoda CVP je efektivní i při predikování rizik zvýšení fixních nákladů při snížení objemů.[3]

---

[1] BLOCHER, STOUT, COKINS: *Cost Management A Strategic Emphasis, 5th edition,* 2010 McGraw-Hill Irwin str. 153.

[2] BLOCHER, STOUT, COKINS: *Cost Management A Strategic Emphasis, 5th edition,* 2010 McGraw-Hill Irwin str. 152

[3] BLOCHER, STOUT, COKINS: *Cost Management A Strategic Emphasis, 5th edition,* 2010 McGraw-Hill Irwin str. 325, 327

6. **Just In Time Metoda** je metoda řízení výroby, která optimalizuje výrobní proces s poptávkou. Jedná se o tzv. demand-pull metodu a jejím cílem je minimalizace zásob.[1]
7. **Target Costing** spočívá v tom, že se nejprve určí maximální možné náklady nového produktu a až následně je vyroben dodržením tohoto cíle. Tuto metodu používají významné výrobní společnosti jako např. Compaq, Nissan, Olympus, Sharp, Toyota apod. Nákladový cíl výrobku se určí z plánované prodejní ceny a požadovaného zisku. Takto stanovený cíl potom přechází na tým techniků, kteří mají za úkol vyrobit produkt v takové kvalitě, aby nákladový cíl splnil.[2]

Jednotlivé metody se dají vzájemně kombinovat a závisí pouze na managementu firmy, které se rozhodne aplikovat. Využití závisí na specifikách společnosti, na informačních potřebách managementu při řízení a také na strategii, kterou firma zaujímá vůči řízení nákladů.

2 Řízení fixních nákladů

Řízení fixních nákladů je operativně téměř nereálné. V podnicích, kde fixní náklady značně převyšují variabilní je nutné hledat všechny příležitosti pro jejich maximální optimalizaci a je nutné brát v úvahu delší časové období. Obzvláště v období ekonomické krize, která je celosvětově ve větší či menší míře už od roku 2008, jsou podniky nuceny hledat hospodárnost a maximální efektivitu u každé nákladové položky.

Ekonomická teorie říká, že i fixní náklady jsou v dlouhém období variabilní. Toto se však nutně netýká všech odvětví. V podniku, kde je velké množství fixních nákladů utopených, je nutné počítat s poměrně významnou délkou období nutnou pro investiční rozhodnutí, které by

[1] BLOCHER, STOUT, COKINS: *Cost Management A Strategic Emphasis, 5th edition,* 2010 McGraw-Hill Irwin str. 616

[2] GARRISON, H. – NOREEN, E. – BREWER, P.: *Managerial Accounting. 12th ed.* New York: McGraw-Hill Irwin, 2008, str. 784

utopené náklady zvrátilo. V praxi se může jednat až o několik let, a proto jde o strategické a ne operativní řízení. V dnešní tržní situaci si podnik nemůže dovolit udělat špatné rozhodnutí na několik let. Následující kapitoly se zabývají základními přístupy k řízení fixních nákladů, respektive využití kapacity v krátkém i dlouhém období. Řízení fixních nákladů tedy závisí na povaze a na délce jejich trvání.

Základním elementem řízení fixních nákladů v kratším období je potřeba jejich úhrady. Z dlouhodobého hlediska je pro firmy nepřijatelné, aby negenerovala dostatečné výnosy k úhradě fixních nákladů, protože by to mělo mít likvidační důsledky na řízení peněžních toků a následně i na finanční výkon podniku.

V případě televizní stanice jsou i závazné a utopené náklady řiditelné ve smyslu krátkodobé spotřeby. Vysílací práva jsou smluvně stanovena na několik let dopředu a ve chvíli, kdy je smlouva podepsaná je rozhodnutí neměnné a náklady jsou utopené. V rámci spotřeby těchto práv si ale může televize sama rozhodnou o tom, kolik v jednotlivých letech odvysílá, a proto krátkodobě může výši těchto nákladů operativně řídit. V dlouhém časovém období je ale vhodné spotřebovat všechna vysílací práva, která po vypršení doby smlouvy zanikají a zůstatková hodnota aktiv musí být jednorázově odepsána. Televizní stanice tedy z pohledu krátkého období řídí operativně svoji hospodárnost, z dlouhodobého pohledu je však snížení kapacity knihovny už nemožné. Je proto nutné rozlišit, jestli se rozhodujeme o existující kapacitě, která je daná rozhodnutím z minulosti nebo o budoucím stavu. V následujících podkapitolách jsou uvedeny jednotlivé přístupy k řízení na existující a budoucí kapacitě. Specifiky programových nákladů televize se zabývá kapitola 4.3.

2.1 Řízení na existující kapacitě

Rozhodování na existující kapacitě patří k běžným rozhodovacím úkolům managementu. Tyto úkoly se týkají otázek: „Kolik vyrábět?“ „Kolik to bude stát?“ „Jaký bude zisk/co nám to přinese?“. Základním předpokladem řízení existující kapacity je rozlišení variabilních a fixních nákladů. Fixní náklady slouží k zajištění kapacity a není možné je příliš ovlivnit a cíleně řídit. Pro úlohy na existující kapacitě jsou tedy fixní náklady považovány za irelevantní.

2.1.1 CVP Analýza (Cost-Volume-Profit)

Analýza CVP (tj. analýza nákladů, objemu a zisku) zkoumá vztah mezi objemem produkce, variabilními a celkovými náklady, celkovými výnosy a zisky za určité časové období. V CVP analýze se považuje za objem produkce jednotka ovlivňující náklad jako například objem produkce, který koreluje s výnosy, náklady a ziskem.

CVP analýza se obvykle používá v počátečních fázích plánování nové výroby, protože poskytuje jednoduše pochopitelný rámec vztahů mezi náklady, výnosy a ziskem. Analýza se hodí pro veškerá odvětví včetně služeb a to jak pro ziskové tak i neziskové podniky.

V ziskových organizacích se používá při otázkách jako „Kolik produktů musím vyrobit, abych dosáhla zisku 1m Kč?“, „Co se stane se ziskem, pokud náklady stoupnou o 10% a prodejní cena pouze o 2%?“, „Jaký obrat musím dosáhnout, aby se celkové výnosy rovnaly celkovým nákladům?“. V neziskových organizacích pak odpovídá na otázky jaký má být požadovaný rozpočet jako např. „Kolik musím prodat přívěšků, abych získala celkový rozpočet 1m Kč?“, „Kolik peněz musím najít v jiných zdrojích při současné nákladové struktuře, výši dotací a struktuře dotačních projektů?“.

CVP analýza v sobě zahrnuje sice velké zjednodušení a nezohledňuje velké množství vstupních předpokladů, neznamená to však, že tím znemožňuje své využití v praxi. Využitelná je především pro posouzení výroby pouze jednoho druhu produktu nebo poskytování jedné služby, v takovém případě může být tato metoda velice užitečná. Výsledky CVP analýzy by se měly doplnit o další potřebné informace, aby bylo manažerské rozhodnutí dostatečně podložené. Mezi hlavní zjednodušující předpoklady, které ovlivňují výsledek CVP analýzy patří[1]:

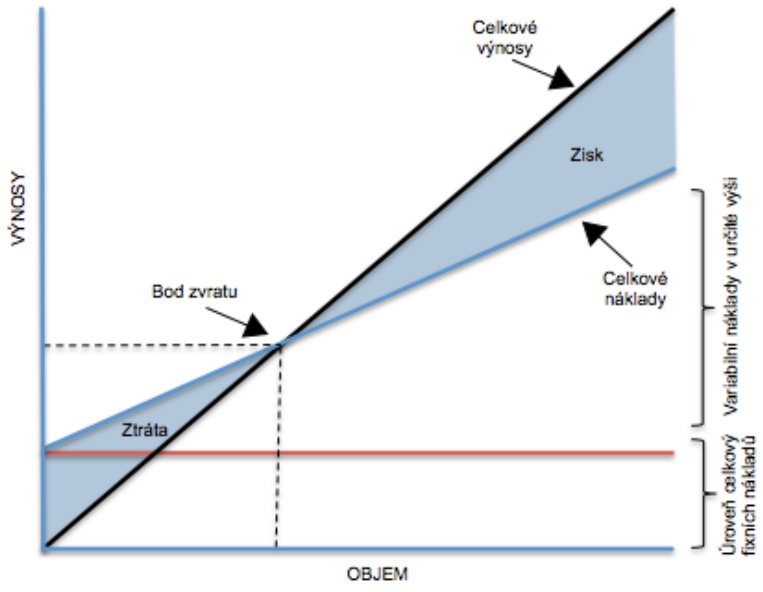
1. Všechny náklady se považují za variabilní nebo fixní a týkají se pouze zkoumaného výrobku.

[1] POTER, MORSE, DAVIS, HARTGRAVES: Managerial Accounting. 4th edition.Cambridge Business Publishers, 2006, str. 73

2. Funkce celkových nákladů je lineární v rámci posuzovaného objemu.
3. Funkce celkových výnosů je lineární v rámci posuzovaného objemu a cena za jednotku je konstantní pro celý posuzovaný objem.
4. Analýza se týká pouze jednoho produktu, případně produktového mixu, který je však po celou dobu konstantní, to znamená, že jejich relativní podíl je výnosově a množstevně neměnný po celou dobu.
5. V rámci analýzy uvažujeme pouze jednu nákladově proměnnou veličinu a to buď objem produkce, nebo celkové výnosy produktu.

Analýza CVP je postavena na bodu zvratu a mimo výše zmíněné otázky umožňuje zjistit i bezpečnostní marži nebo příspěvek k tržbám. Následující graf zobrazuje všechny výše uvedené předpoklady a zachycuje bod zvratu v místě, kde se protíná křivka celkových nákladů a výnosů. Jde o bod, kdy je celkový zisk podniku rovný nule.

Grafické vyjádření bodu zvravu za použití Cost-Volume-Profit analýzy



Zdroj: GARRISON, H. – NOREEN, E. – BREWER, P.: *Managerial Accounting. 12th ed.* New York: McGraw-Hill Irwin, 2008, str. 237

2.2 Rozhodování o budoucí kapacitě

Rozhodování o budoucí kapacitě předpokládá, že se podnik staví na zelené louce nebo se mění velikost stávající kapacity. Hlavní rozdíl oproti rozhodování na existující kapacitě spočívá ve fixních nákladech, které jsou u existující kapacity pro rozhodování irelevantní a považují se za konstantní. U budoucí kapacity jsou naopak fixní náklady klíčové, protože ovlivňují budoucí výsledky a potřebu výnosů k jejich úhradě.

Rozhodování o budoucí kapacitě je hodnotit jako investici pomocí adekvátních investičních metod. Konkrétní rozhodování je pak úzce spojeno se znalostí oportunitních nákladů a výnosů, které vyjadřují alternativní využití dlouhodobého kapitálu.[1] Rozhodovací úlohy lze rozdělit do dvou typů podle výchozí situace. Buď známe budoucí cíl a hledáme nejefektivnější variantu v rámci možností, které máme k dispozici. Nebo nemáme cíl, ale máme k dispozici určitý kapitál, který chceme co nejefektivněji zhodnotit. V rámci investičního rozhodování vždy zvažujeme alternativní varianty s určitými kritérii a hledáme tu nejefektivnější.

Vzhledem k tomu, že praktická část diplomové práce a model optimalizace programových nákladů se zabývá problematikou rozhodování o budoucí kapacitě, je jednotlivým přístupům investičního rozhodování věnována celá kapitola.

3 Investiční rozhodování jako nástroj řízení fixních nákladů

Součástí činnosti managementu je neustálé rozhodování o tom, jaké výkony se budou prodávat, z čeho se tyto výkony budou skládat, které komponenty se budou nakupovat a které

[1] KRÁL Bohumil: Manažerské účetnictví, 2003 MANAGEMENT PRESS Praha, str. 433

vyrábět, rozhoduje se také o prodejních cenách, distribuci, případně dalších speciálních nabídkách.[1] Aby mohl rozhodovat fundovaně, je zapotřebí používat pouze relevantní data a informace.

Ve své podstatě má každé rozhodování minimálně dvě varianty a základem každého rozhodnutí je porovnání celkových nákladů a výnosů všech alternativ. Před výpočtem nákladů i výnosů je však nutné rozlišit dvě skupiny relevantní a irelevantní, a to podle toho, zda jsou rozhodnutím ovlivněny.

Výše zmíněné dělení vychází z odpovědi na otázku, zda se náklady mění v závislosti na různých variantách zvažovaného rozhodnutí.[2] Pokud ano, jedná se o náklady relevantní a má význam je mezi jednotlivými variantami porovnávat. Náklady, které se s rozhodnutím nemění, jsou irelevantní. Jako příklad irelevantních nákladů pro televizní stanici lze uvést změnu osobních nákladů na moderátory televizního pořadu a rozhodnutí o pořízení televizního studia. Pokud nemá pořízení studia vliv na absolutní výši osobních nákladů na moderátory, jedná se o irelevantní náklad, který na investiční rozhodování nemá vliv. Příkladem relevantních nákladů jsou náklady na dosavadní pronájem televizního studia.

Mezi irelevantní náklady patří mimo jiné i náklady utopené.[3] Ty lze považovat za nevyhnutelné, a tím pádem nemají vliv na investiční rozhodování. Na druhou stranu lze jako příklad relevantních nákladů uvést spotřebu nakoupených vysílacích práv. Jejich výše se při rozšiřování programové knihovny nemění a při nákupu nových práv nemění, a to ani v závislosti na jejich spotřebě.

---

[1] GARRISON, H. – NOREEN, E. – BREWER, P.: *Managerial Accounting. 12th ed.* New York: McGraw-Hill Irwin, 2008, str. 578

[2] KRÁL Bohumil: Manažerské účetnictví, 2003 MANAGEMENT PRESS Praha, str. 75

[3] GARRISON, H. – NOREEN, E. – BREWER, P.: *Managerial Accounting. 12th ed.* New York: McGraw-Hill Irwin, 2008, str. 578

Náklady a výnosy, které se mezi zvažovanými investičními alternativami liší, se nazývají inkrementální. Aby bylo možné takovéto náklady identifikovat, je zapotřebí podniknout dva kroky[1]:

1. Eliminovat náklady a výnosy, které se neliší mezi dvěma alternativami.
2. Využít pro rozhodování zbývající náklady, které se mezi alternativami liší.

Dále je v případech investičního rozhodování nezbytné věnovat pozornost alokovaným fixním nákladům. I přesto, že se provoz může jevit jako finančně ztrátový, nemusí jeho uzavření být pro společnost výhodnější než zachování chodu. Tyto rozdíly bývají způsobeny alokací fixních nákladů a příspěvkům k jejich úhradě.

3.1 Metody uplatňované při investičním rozhodování

Hlavním cílem investičního rozhodování je zhodnocení vloženého kapitálu a realizace budoucích zisků. Modely obvykle počítají s peněžními toky, které jsou na rozhodnutí navázané. Akruální účetnictví není pro rozhodování na budoucí kapacitě příliš vhodné, a to ze dvou důvodů[2]:

- Kapitálové trhy hodnotí finanční pozici a hodnotu firem mimo jiné i na základě volných peněžních prostředků.
- Díky počítání s reálnými peněžními příjmy a výdaji v čase je nezbytné zohlednit i časovou hodnotu peněz.

[1] GARRISON, H. – NOREEN, E. – BREWER, P.: *Managerial Accounting. 12th ed.* New York: McGraw-Hill Irwin, 2008, str. 579

[2] BLOCHER, STOUT, COKINS: *Cost Management A Strategic Emphasis, 5th edition,* 2010 McGraw-Hill Irwin, str. 484

Jedním z podstatných faktorů, který ovlivňuje rozhodování na budoucí kapacitě, je čas. Na základě faktoru času lze rozdělit i metody, které pro investiční rozhodování používáme na:

- **Metody nezohledňující časové hledisko, tzv. statické metody:** nezohledňují faktor časové hodnoty peněz.
- **Metody zohledňující časové hledisko, tzv. dynamické metody:** počítají s faktorem času a časová hodnota peněz je promítnuta do výsledku diskontováním.

Diskontace tedy zohledňuje časovou hodnotu peněz a k jejímu výpočtu se používají následující faktory[1]:

- Inflace;
- náklady kapitálu;
- zdanění;
- tržní, projektové a jiné rizikové přirážky.

Alternativně je možné určit diskontní míru na základě požadované minimální výnosnosti projektu, případně může společnost použít jiné metody zohledňující další faktory v závislosti na svých potřebách. Podstatná je však konzistence v uplatňování těchto faktorů při výpočtech tak, aby bylo možné porovnat jednotlivé výsledky.

3.1.1 Metody statické

1. **Rentabilita investic (Return On Investment - ROI)**
   Metoda rentability investice je jednou ze základních a nejjednodušších metod, které se využívají pro hodnocení a porovnávání investic.

[1] VALACH, J. a kol.: *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Třetí přepracované a rozšířené vydání.* Praha: Ekopress, 2010, kapitola 7, á a 12

$$ROI = \frac{Cisty\ zisk\ z\ investice}{Naklady\ na\ investici}$$

Výsledek prezentuje profitabilitu v relativním vyjádření. Hodnota ROI by měla dosahovat hodnot vyšších než jedna, tak aby se investice splatila. Tato metoda se vpraxi často využívá a modifikuje. Přesto jsou její výsledky pouze indikativní a k rozhodnutí by měly být využity i doplňující informace.

2. **Průměrná účetní návratnost (Accounting Rate of Return - ARR)**
   Jedná se o jednoduchou metodu, jež nezohledňuje časové hledisko. Výsledek je prezentovaný v procentech

$$ARR = \frac{Average\ profit}{Average\ investment}$$

ARR = Průměrná účetní návratnost
Average profit = Zisk po zdanění / Životnost projektu

$$Average\ investment = \frac{Ucetni\ hodnota\ na\ pocatku\ zivotnosti\ +\ Ucetni\ hodnota\ na\ konci\ zivotnosti}{2}$$

Výhodou této metody je relativně nízká informační náročnost a její rychlé vyhodnocení. Zároveň však tato metoda opomíjí velké množství faktorů, a tím se snižuje i její spolehlivost.

3. **Průměrná doba návratnosti**
   Tato metoda srovnává peněžní odtoky a přítoky a zkoumá jejich vyrovnání v čase. Vyjadřuje čas, kdy se příjmy vyrovnají nákladům a tedy prosté navrácení investice. Vzhledem k tomu, že tato metoda nediskontuje peněžní toky, její výsledky jsou tedy také spíše indikativního charakteru.

3.1.2 Metody dynamické

1. **Čistá současná hodnota (Net Present Value - NPV)**

   Metoda čisté současné hodnoty (ČSH) je definována jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investičního projektu a diskontovanými kapitálovými výdaji.[1]

$$CSH = \sum_{n=1}^{N} P_n \frac{1}{(1+i)^n} - K$$

   CSH = čistá současná hodnota
   P_n = peněžní příjem z investice v jednotlivých letech její životnosti
   i = požadovaná výnosnost – minimální požadované zhodnocení investičních projektů
   N = doba životnosti
   K = kapitálový výdaj (pokud je potřebné, je možné ho diskontovat)
   n = jednotlivá léta životnosti

   Tato metoda počítá s diskontací peněžních toků v závislosti na čase. Do výpočtu ČSH je možné zakomponovat i vliv zdanění, inflace, rizika i jiných faktorů. Tato metoda se velmi často používá a je vhodným doplněním k dalším metodám. ČSH je možné využít i při určení návratností. Volba diskontní sazby a odhad peněžní příjmů a výdajů v čase jsou zásadními faktory, které mají významný vliv na výsledky této metody.

2. **Vnitřní výnosové procento (Internal Return Rate - IRR)**

   Vnitřní výnosové procento (VVP) indikuje míru návratnosti investičního projektu během jeho životnosti. VVP představuje výnosové procento, při kterém se hodnota peněžních příjmů vyrovná peněžním výdajům. Jinými slovy VVP je diskontní míra při

[1] VALACH, J. a kol.: *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Třetí přepracované a rozšířené vydání.* Praha: Ekopress, 2010, str. 99

níž je současná hodnota rovna nule. VVP představuje míru zhodnocení projektu vyjádřenou relativně v procentech.[1]

$$\sum_{N}^{n=1} P_n \frac{1}{(1+i)^n} = K$$

P = příjmy
i = požadovaná výnosnost
n = jednotlivá léta životnosti
N = celkový počet let životnosti
K = kapitálový výdaj

VVP je často využívanou metodou hodnocení investičních příležitostí. Má ale své limitace a není vhodné ji využívat u projektů s nekonvenčními peněžními toky a u vzájemně se vylučujících projektů.[2] V praxi se lze také setkat s různými modifikacemi této metody.

3. Index rentability (Index of Return - IR)

Index rentability rozšiřuje metodu čisté současné hodnoty. Jedná se o relativní ukazatel, který vyjadřuje poměr současné hodnoty očekávaných příjmů a kapitálových výdajů. Výsledkem je tedy relativní číslo a investičním cílem hodnota IR > 1 tak, aby investice uhradila minimálně své náklady.

$$IR = \frac{CSH}{K}$$

IR = index rentability

V praxi je možné setkat se s různými modifikacemi této metody.

---

[1] GARRISON, H. – NOREEN, E. – BREWER, P.: *Managerial Accounting. 12th ed.* New York: McGraw-Hill Irwin, 2008, str. 633

[2] VALACH, J. a kol.: *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Třetí přepracované a rozšířené vydání.* Praha: Ekopress, 2010, str. 123

Mezi další metody investičního rozhodování, které zohledňují časovou hodnotu peněz, patří například metoda průměrných ročních nákladů, metoda diskontovaných nákladů, metoda průměrné výnosnosti aj.

Každá z metod investičního rozhodování má své výhody i nevýhody. Obecně je velmi časté, a bývá také doporučováno, kombinovat více ukazatelů tak, aby se eliminovaly nedostatky jednotlivých postupů na minimum. Pokud je k rozhodování využita kombinace více metod, je nezbytné dodržovat konzistentní přístup v nastavení jednotlivých parametrů (např. stejný diskontní faktor).

3.2 Nejčastější chyby investičního rozhodování v praxi

Mezi nejčastější problémy aplikace investičních metod v praxi je špatná interpretace čisté současné hodnoty a diskontovaných peněžních toků a mylné chápání fixních a utopených nákladů.

Velmi častou chybou při využívání metod diskontovaných kapitálových toků je izolovaný pohled na investici vycházející ze současného stavu firmy. Investiční příležitost se porovnává se situací, kdy je ve společnosti zachován status quo. V praxi se však vnitřní i vnější podmínky a stav firmy velice rychle mění. Druhou možnou chybou bývá nesprávné zahrnutí fixních nákladů a jejich započítávání do investičního rozhodování, a to i přesto že se jedná o irelevantní náklady.[1]

Další manažerskou chybou bývá například v případě rozšiřování výroby snaha vytížit stávající kapacitu a zahrnovat ji do investičního rozhodování, a to i přesto že může být zastaralá a může se v průběhu trvání investičního projektu zcela vyčerpat a bude zapotřebí její obnova. Manažeři by tedy měli zahrnovat pouze ty fixní náklady, jež jsou nezbytné pro rozšíření

[1] CHRISTENSEN C., KAUFMAN S., SHIH W.: Innovation Killers: How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New Things, Harvard Business Review, January 2008, dostupné na: www.hbrreprints.org str. 2

kapacity. Rozlišení relevantních a irelevantních nákladů je velmi důležité při investičním rozhodování dodržovat. [1]

3.3 Rozšíření programové knihovny televizní stanice

Příkladem rozšiřování stávající kapacity je nákup vysílacích práv, kterým televizní stanice rozšiřuje kapacitu své programové knihovny. V takovémto případě je typické, že vysílací práva jsou nepřevoditelná, nelze je přeprodat a jejich platnost je časově omezená, tím pádem se po jejich pořízení stávají utopeným nákladem. Pořízení vysílacích práv odpovídá úkolům investičního rozhodování a pro jejich řízení jsou aplikovatelné metody zmíněné v předchozí kapitole. Z tohoto pohledu jsou fixní náklady, které rozšiřují kapacitu, řízeny již při svém pořízení.

V praktické části diplomové práce je pro řízení rozšiřování programové knihovny použita zjednodušená adaptace metody indexu rentability. Jedná se o tzv. benefit-cost ratio, který porovnává výnosy s náklady a vyhodnocuje výhodnost alternativ.

4 Média a specifika provozování televizní stanice

Do mediálního odvětví se řadí veškeré sdělovací prostředky, tj. televize, rádio, noviny nebo časopisy, a to ve formě tisku, vysílání, nebo internetu. Společnosti, které v tomto odvětví podnikají, velmi často zastřešují hned několik typů, protože tím vyrovnávají své podnikatelské

[1] CHRISTENSEN C., KAUFMAN S., SHIH W.: Innovation Killers: How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New Things, Harvard Business Review, January 2008, dostupné na: www.hbrreprints.org str. 2 a 3

riziko a přitom dosahují synergického efektu tím, že jeden typ obsahu (např. zpravodajství) využijí ve více distribučních kanálech. Produktem mediálního odvětví jsou informace a zábava.

Z tohoto popisu jasně vyplývá, že koncovým konzumentem je divák, čtenář nebo posluchač. Společnosti investují maximum prostředků do kvality a atraktivnosti obsahu, aby jich přilákaly co nejvíce a aby v nich pokud možno vychovaly loajalitu. Velké specifikum celé mediální branže je, že koncový divák a tedy konzument není zdrojem výnosů (v případě tisku jen menšinové části), a proto vždy existuje trojúhelník vazeb, které je nutno řídit ve vzájemné koordinaci.

Nejdůležitější pro společnost provozující televizní stanici je samozřejmě maximalizace výnosů, a tudíž snaha uspokojit maximálně své zákazníky, to je zadavatele reklamy (mediální agentury). K tomu je však nezbytně nutné poskytnout kvalitní produkt, který maximalizuje sledovanost s co největším počtem diváků. Zároveň však je nutné koordinovat vztah mezi divákem a reklamou, kde existuje nepřímá úměra a následkem vyšších výnosů, tj. více reklamních spotů, klesá sledovanost.

Podstata provozování televizní stanice spočívá v produkci nebo nákupu vysílacího obsahu, který se následně vysílá s cílem maximalizace možného počtu diváků. Produktem televizního odvětví je tedy vysílání a jeho obsah. Výnosy, které televize generují, mohou být několika druhů, v závislosti na druhu televizní stanice, případně na typu kanálu. Televizní stanice se podle hlavního typu výnosů dělí na:

- **Veřejnoprávní** – jsou financované povinnými poplatky a částečně příjmy z reklamy, jejichž množství je však regulované;
- **Soukromé** – hlavní příjmy pocházejí z reklamy;
- **Placené** – hlavní příjem pochází ze zpoplatněného vysílání a doplňkový příjem z reklamy v závislosti na exkluzivitě obsahu a strategie provozovaných kanálů.

Soukromé, neboli komerční televizní stanice, mohou mít dva typy kanálů:

- **Free to air** – přístup k těmto kanálům je zdarma, jejich provoz je hrazen čistě z reklamních příjmů;

- **Paid** – neboli placené kanály, jejichž provoz je buď zcela hrazen z poplatků diváka (např. HBO), nebo jde o kombinaci poplatků a příjmů z reklamy (např. kanál Nova Sport).

V případě placené reklamy pak televizní stanice nabízejí několik produktů, které mohou zadavatelé reklamy využít:

- Reklamní spoty;
- Sponzoring pořadu;
- Reklamní injektáže;
- Product Placement

V řízení televizní stanice není vždy jednoduché správně odhadnout sledovanost a tudíž i výnosy, které bude v určitý okamžik a v určitém období generovat. Tyto odhady lze empiricky zpřesnit na základě historických dat. Je však nezbytné si uvědomit, že v těchto odhadech hraje svoji podstatnou roli i konkurenční prostředí a v neposlední roli i nehmatatelný umělecký aspekt. Všechny vyjmenované elementy mají vliv na odhadované výnosy a zhoršují exaktnost jejich odhadu.

Dalším výrazným specifikem televizního vysílání je nejen natrvalo omezená kapacita, která je dána tím, že den má 24 hodin, ale i velmi omezená kapacita lukrativního času, kdy se na televizi dívá maximální možný počet diváků. Tento čas vychází z denního cyklu lidského života a spadá na dobu mezi 19:00 a 22:00. Vliv na sledovanost má kromě denní doby i určitý den v týdnu a roční období, respektive sezónní vlivy. Z časového hlediska je tedy možné vysílací kapacitu rozšířit pouze spuštěním dalšího televizního kanálu. V praxi je díky technologickému pokroku tento jev poměrně častý, mohou s ním však být spojeny relativně vysoké náklady.

Mezi další charakteristiky televizí patří vysoká koncentrace konkurence, která vyplývá z vysokých vstupních nákladů na technické a programové vybaveni. Odvětví je ale zároveň typické velmi nízkou loajalitou diváků, která je způsobena snadným přecházením mezi jednotlivými kanály. V České republice je trh typicky oligopolní a existují zde pouze dva významní soukromí hráči, a to televize Nova (provozovatel CET21 s.r.o., která je součástí skupiny CME) a Prima Family (provozovatel FTV Prima s.r.o, která je součástí skupiny MTG). Více hráčů je pouze na trzích s vyšším počtem potenciálních diváků jako například USA,

protože v rámci malé země je podnikatelsky nezajímavé a finančně neúnosné vstupovat na trh s dvěma silnými hráči.

Základním výkonnostním měřítkem televizních stanic je podíl sledovanosti. Maximalizace podílu na sledovanosti je tedy základním cílem podniků, jež provozují televizní kanály. Komplexitu problému maximalizace sledovanosti doplňuje zmíněná možnost provozování více televizních kanálů v rámci jedné skupiny. V případě provozování více televizních kanálů pak může docházet k synergickým efektům v rámci segmentace kanálů. Specifikem českého televizního prostředí je přítomnost hlavního kanálu, na který se televizní stanice soustředí (např. kanály Nova, Prima Family, ČT1). Ty mají také největší význam z hlediska sledovanosti a příjmů pro televizní stanici, což je také spojeno s výší investic, které jsou do těchto kanálů koncentrovány.

4.1 Výnosová specifika televizního odvětví

Nejdůležitějším zdrojem výnosů komerčních televizí je prodej reklamního prostoru ve vysílání. Televizní stanice mají i další minoritní zdroje výnosy jako je nabídka sponzoringu pořadu nebo product placement. Sponsoring souvisí s oznámením jména sponzora před pořadem, po pořadu a někdy i v rámci pořadu. Product Placement je anglický výraz, který se dá volně přeložit jako umístění produktu do pořadu. Příkladem jsou třeba specifické pánve v pořadu Babicovy dobroty, jejichž značku moderátor v průběhu pořadu zmíní.

Tržby z prodeje reklamního prostoru jsou obvykle těsně navázány na sledovanost televizního kanálu. Zadavatelé reklamy zpravidla neurčují přesný pořad, čas vysílání, ani pořadí v reklamním bloku, ve kterém se reklamní spot objeví (za příplatek však tyto možnosti mají). Produkt, který zadavatelé reklamy kupují, je zásah diváků, kterého chtějí reklamním spotem ve stanoveném období dosáhnout.

Konkrétní produkt, který televize prodává a za který zadavatelé reklamy komerčních televizi platí, se nazývá **Gross Rating Points** (GRPs). Jedná se o podíl na celkové cílové referenční skupině vyjádřený v procentech. Na českém televizním trhu je pod pojmem referenční skupina obvykle chápána celá populace České republiky starší 15 let. Zjednodušeně to znamená, že jestliže si zákazník koupí 20 GRPs, stanice mu garantuje, že reklamní spot zasáhne 20 %

obyvatelstva staršího 15 let. V praxi samozřejmě počet GRPs i mnohonásobně převyšuje číslo 100, i když jde de facto o procentní vyjádření. Je to důsledkem toho, že se počty GRPs sčítají za každé odvysílání. To tedy znamená, že 120 GRPs může vyjadřovat, že daný reklamní spot vidělo např. 40% diváků nejméně třikrát. Cena jednoho GRP, neboli Cost Per Point (CPP) bývá obvykle předem určena televizní stanicí na jeden rok dopředu. Velice časté bývají množstevní a jiné slevy pro klíčové zákazníky. Průběh generování výnosů v rámci jednoho rok je však samozřejmě velmi ovlivněn sezónností, kdy téměř 40% je soustředěno až do závěrečného kvartálu, do období předvánočních kampaní. Naopak téměř absolutní útlum, a to nejen výnosů ale i sledovanosti, je v létě od června do srpna, což je důsledek letních prázdnin a období dovolených.

Z hlediska maximalizace výnosů televize sleduje dva základní cíle. Tím prvním je dosažení co největšího podílu na sledovanosti. Na to navazuje druhý cíl, kterým je prodej a doručení co největšího počtu GRPs. Vzhledem k povaze televizního odvětví je pro porovnávání výkonnosti televizních stanic podíl na sledovanosti důležitějším kritériem než samotná sledovanost. Absolutní sledovanost a na ni navázaná výše výnosů se v průběhu dne mění v závislosti na počtu domácností, které mají zapnutý televizní přijímač. Televizní stanice obvykle rozdělují den do dvou, tří a více časových pásem, v závislosti na celkové sledovanosti. Následující termíny se v praxi nepřekládají a jsou takto oficiálně uváděny i v prodejních materiálech:

- **super-prime time** - nejvyšší špička, tj. mezi 20:00 – 22:00;
- **prime time** - špička 18:00 – 20:00;
- **off prime time** - čas mimo špičku, tj. mimo 18:00 – 22:00.

Měření sledovanosti vychází z počtu zapnutých televizních přijímačů v domácnosti. Samotné měření obvykle bývá zprostředkováno třetí, nezávislou stranou. Televizní stanice vyhodnocuje sledovanost jednotlivých pořadů, zadavatelé reklamy pak sledovanost reklamních spotů. Marketéři ve skutečnosti platí za sledovanost spotu během reklamní přestávky, nikoliv za sledovanost samotného pořadu, v průběhu kterého je reklamní spot vysílán. V souvislosti s tím je zapotřebí brát v potaz možnost přepínání televizních kanálů během reklamních oken. Stanice, které provozují více kanálů, by měly tento problém v rámci časování reklamních přestávek

zohlednit tak, aby divák narazil na reklamní okno na každém kanálu v rámci skupiny kanálů jedné společnosti.

Největší konkurenční souboj se svádí o diváka v čase super-prime time, kdy má televizní přijímač zapnuto nejvíce diváků, a televize tak mohou dosahovat největšího počtu GRPs a tudíž i výnosů. Televize mají eminentní zájem dosahovat co největšího podílu na trhu v rámci konkurenčního boje o diváka. V porovnání s prime time mívá off-prime time pro televizní stanici již relativně menší význam. Z toho také vyplývá rozdíl ve výši investovaných nákladů během jednotlivých částí dne.

4.2 Nákladová specifika televizního odvětví

Z pohledu nákladů je provozování televize vysoce náročné na vstupní kapitál, a proto je celé odvětví koncentrováno do malého počtu významných hráčů a bariéry vstupu jsou značné. Mimo investiční kapitál, který je nutný k zajištění technického chodu televize, je samotný provoz nákladově velmi náročný i po první vstupní investici. Ukázalo se však, že technologický pokrok může významně změnit konkurenční prostředí a od roku 2009, kdy byla v České republice dokončena digitalizace, a analogické vysílání bylo ukončeno, postupně vzniklo a v některých případech i zaniklo několik nových provozovatelů televizního vysílání. Příkladem jsou kanály TV Barrandov, Metropol TV a jiné regionální televize.

Z pohledu provozních nákladů patří k největší nákladové položce v každé komerční i veřejnoprávní televizi programové náklady, a to jak nakoupený obsah, tak i program pořízený vlastní výrobou. Je důležité si uvědomit spojitost mezi sledovaností, kterou televize generuje a kvalitou obsahu, který vysílá. Ten je mimo jiné závislý na prostředcích, které jsou do něj investovány. Tím vzniká přímo úměrná spojitost mezi výší nákladů a výnosů a jejich vzájemná provázanost. Vzhledem k tomu, že tyto náklady tvoří v různých společnostech přibližně polovinu (viz Tabulka 4.1) celkových provozních nákladů, věnuje se jim separátně následující kapitola.

Tabulka 4.1: Výňatek z konsolidovaného Výkazu zisku a ztrát a skupiny CME za rok 2012 a odhad 2013;

Konsolidovaný výkaz zisků a ztrát skupiny CME (mil. $)	2013 (výhled)	2012
Čisté výnosy	137	167.4
Náklady programového obsahu	89.2	86.9
Provozní Zisk	-35.0	-10.3

Podíl nákladů programového obsahu na celkových výnosech	**65%**	**52%**

Zdroj: Dostupné online [cit 15.4. 2013] z: http://www.cetv-net.com/file/u/presentations/cme_q1_2013_conference_call_presentation.pdf

Příklad významnosti nákladů na programový obsah, respektive jejich poměr vůči výnosům, je uveden v Tabulce 4.1. Je nutné zmínit, že prezentovaná čísla neobsahují výnosy a náklady pouze z televizního vysílání, ale na druhou stranu je televizní vysílání stěžejní aktivitou společnosti CME.

Televizní stanice má dvě základní možnosti jak investovat prostředky do vysílání a zajistit si tím sledovanost. Tím prvním je tvorba vlastního programu jako jsou lokální televizní zprávy, lokálně točené seriály atd. Druhou možností je akvizice již vyrobeného programového obsahu. V obou případech má řízení hospodárnosti nákladů zásadní vliv na hospodářské výsledky stanice.

4.3 Programové náklady

Programové náklady, jak už bylo řečeno, patří k té nejvýznamnější nákladové položce v televizní stanici; dosahují až 50 % celkových nákladů. Je to logický důsledek toho, že obsah vysílání je klíčový nástroj, jak ovlivnit sledovanost a celkovou výkonnost stanice. Na jejich řízení se podílí převážně programové oddělení, jež rozhoduje o vysílacím schématu a nasazení vysílacího obsahu, a akviziční oddělení, odpovědné za nákup obsahu.

Atraktivita programu pro diváky závisí na faktorech, které je obtížně vyjádřit číselně. Jedním z faktorů, který je obtížně kvantifikovatelný, t je umělecká hodnota a atraktivita pro diváky. Ve skutečnosti programové oddělení, které rozhoduje o nasazení programu, může doslova vsadit na určitý typ programu, který má parametry úspěchu (např. premiéra filmu, který nedávno běžel v kinech), úspěch však nikdy není stoprocentně zajištěn. Často také bývá tento úspěšnější obsah spojen s vysokou cenou a náklady, a proto je zapotřebí hledat určitý kompromis.

Vysílaný obsah se dá rozdělit do dvou skupin:

- vlastní tvorba;

- akvírovaná tvorba.

Nákladovost těchto dvou položek může být značně rozdílná, diplomová práce si však neklade za cíl sledovat podstatu rozdílu mezi vlastní a akvírovanou tvorbou. Programové náklady jsou v případě optimalizace vysílání brány jako předem dané. V případě rozšiřování programové knihovny jsou náklady chápány ve výši celých kontraktů, případně jednotlivých titulů, jež kontrakt obsahuje. Hospodárnost při vytváření vlastní tvorby není v této diplomové práci sledována.

Hlavní problematikou, kterou se práce zabývá, je ovlivnitelnost programových nákladů v dlouhém a krátkém období. Ve chvíli, kdy se uzavírá akviziční smlouva se jedná o investici a účetně se tato investice dostává do majetku v rozvaze. I když nejde v tento moment ještě o účetní náklad, zapříčinilo toto investiční rozhodnutí utopený fixní náklad v rámci dlouhého období po dobu trvání kontraktu.

Akvizice spočívá v úhradě fixní kupní ceny za vysílací práva na několik opakování a dobu určitou. Pokud televize nestihne odvysílat všechen obsah, nebo v rámci krátkodobého rozhodování preferuje politiku nízkých programových nákladů, tak je po uplynutí doby kontraktu nutné zbytkovou hodnotu kontraktu odepsat. Jednorázově tak společnosti vzniká nevyhnutelný náklad z titulu špatného řízení programových nákladů v průběhu doby trvání kontraktu.

Program se do účetních nákladů dostane formou odpisu při odvysílání. V krátkém období se jedná o variabilní náklady, které je totiž možno poměrně flexibilně řídit pomocí rozhodování o konkrétních titulech, které se odvysílají. V dlouhém období mají však programové náklady fixní utopený charakter.

4.3.1 Náklady vlastní tvorby

Výroba vlastního obsahu má zcela odlišnou strukturu nákladů než nakoupený obsah. V případě produkce vlastních pořadů závisí výše fixních a variabilních nákladů především na typu obsahu ale i na produkčních podmínkách. Mezi fixní náklady patří například odpisy vybavení, filmového studia aj. V případě variabilních nákladů se jedná například o osobní náklady kameramanů, střihačů a podobně, kteří se na danou zakázku pronajmou na určitý počet hodin.

Nákladová náročnost vlastní tvorby závisí na požadavcích televizní stanice a jejich diváků. Bývá však obvyklé, že ať už se jedná o zábavní pořady, zpravodajství, nebo fikci (např. televizní seriály), tak je vlastní tvorba relativně vysoce nákladově i kapitálově náročná, ale její sledovanost bývá obvykle mnohem vyšší než u akvírovaného obsahu. Vlastní tvorba může být dále dělena na vlastní produkci televize, které jsou produkovány tzv. in-house. Ty vyžadují nezbytné technické vybavení a obslužný personál. Druhým typem je tzv. outsourcing, kdy si televize objedná konkrétní pořad, počet dílů a stanovuje rozpočet výroby. Řízení nákladů vlastní produkce však přesahuje dimenzi této diplomové práce a v praktické části bude od řízení nákladů vlastní tvorby abstrahováno.

Řízení hospodárnosti v případě výroby vlastních pořadů je podobné jako u klasických výrobních podniků. Televizní stanice mohou dosahovat úspor z rozsahu a tedy výtěžnosti a mohou řídit i efektivitu a racionalitu vynakládání nákladů.

4.3.2 Náklady akvírované výroby

Druhou možností, jak naplnit programový obsah, je nákup práv k filmové nebo televizní tvorbě od filmových studií. Tyto kontrakty mají několik specifik významných pro řízení nákladů televizní stanice.

Televizní stanice obvykle uzavírá smlouvu s distributorskými společnostmi filmových studií. Smlouvy lze dělit podle toho, s kým jsou uzavírány. Filmová studia dělíme na hlavní (tzv. Majors – hlavní studia, např. Warner Bross, Sony, Walt Disney), jichž je celosvětově velice omezené množství, z čehož může taktéž vyplývat jejich monopolní chování při stanovování cen, a distributoři nezávislých studií (tzv. Independents – nezávislá studia, např. Bonton films, Fremantel), jež nabízejí méně konvenční a obvykle i méně nákladnou tvorbu.

Takto uzavřené kontrakty obsahují vysílací práva na obvykle desítky až tisíce hodin filmové a televizní tvorby. Kontrakty bývají uzavřeny na delší období řádově několika let. Televizní stanice má obvykle zájem pouze o část titulů, které jsou divácky atraktivní a cenově přijatelné. Bývá však zvykem, že filmová studia doplňují kontrakty o práva na tituly, které bývají nižší kvality a které by byly samostatně neprodejné.

Typická je možnost vysílání akvírovaných titulů v několika reprízách (tzv. runech). Z toho také vyplývá odpisová politika televizních stanic. V případě krátkodobého řízení nákladů

akvírované výroby není možné ovlivnit cenu vysílaného titulu, ta je již předem dána cenou kontraktu. Z toho plyne, že v případě, kdy se programové oddělení rozhodne určitý titul vysílat, není již možné výši nákladu ovlivnit. Je však možné ovlivnit čas, kdy se titul bude vysílat. Programové oddělení může ovlivnit výši nákladů v určité hodině vysílání, pouze však do výše, jaká je mu umožněna programovou knihovnou. Z toho plyne, že účinnost vysílání jako takového je de facto ovlivnitelná, nákladovost jednotlivých titulů již ovlivnitelná není.

Z pohledu akvizičního střediska, které je odpovědné za nákup programu a za cenu jednotlivých titulů, je výše nákladů ovlivnitelná pouze ve chvíli, kdy je obsah nakupován. Z dlouhodobého hlediska se v případě akvírovaného programu jedná o náklad utopený, což vyplývá z podmínek kontraktu. Jestliže televizní stanice nestihne vyčerpat celou kapacitu kontraktu a neodvysílá všechny tituly, které smlouva obsahuje, je nucena nevyčerpaný obsah odepsat. To znamená, že jakýkoliv akvírovaný obsah je po podpisu kontraktu neovlivnitelný, a tedy utopený do chvíle, kdy ho televizní stanice spotřebuje. Je však možné ovlivnit podmínky spotřeby a účinnost spotřeby s ohledem na výnosy.

4.3.3 Odpisová politika

S ohledem na výše popsanou povahu smluv akvírované tvorby jsou vysílací práva v účetnictví televizních stanic zachyceny v rozvaze jako dlouhodobý nehmotný majetek v dlouhodobých aktivech. Z výše a z dlouhodobé povahy investic do programu plyne značný vliv na finanční pozici, a potažmo i na finanční výkonnost televizní stanice. Nastavení odpisových pravidel významným způsobem ovlivňuje finanční výsledky stanice.

Jako náklad jsou vysílací práva rozpoznány ve chvíli odvysílání, a to prostřednictvím výkonových odpisů. Nakoupený obsah je obvykle možné vysílat ve dvou reprízách. Výše odpisů pak závisí na nastavení odpisové politiky televizní stanice.

Americké účetní standardy (GAAP - Generally accepted accounting principles) rozpoznávají několik odpisových metod (viz Tabulka 4.2):

Tabulka 4.2 Odpisové metody programu

Cena vysílacích práv – 12 • Počet repríz – 2 • Délka trvání kontraktu	Očekávané výnosy – 20 První repríza – 15 Druhá repríza – 5

Rozpoznání nákladů v čase

Model	Q1	Q2	Q3	Q4	Celý rok
Výše výnosů[1]	9	-	-	3	12
Lineární[2]	3	3	3	3	12
Počet repríz[3]	6	-	-	6	12

[1] (Očekávané výnosy každé reprízy / celkové očekávané výnosy) x Celková cena vysílacích práv
[2] Celková cena vysílacích práv / Počet kontraktovaných období
[3] Celková cena vysílacích práv / Očekávaný počet repríz

Zdroj: PRICEWATERHOUSECOOPERS - Studie: *Achieving corporate financial reporting objectives: Perspectives on the entertainment, media & communications industry, Broadcast television: Acquired programming rights*, Dostupné online [cit. 15.4. 2013] z: http://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/assets/emc-perspectives-broadcast-television-acquired-program-rights-march-2011.pdf str. 11

Jednotlivé metody se zásadně liší výší odpisů v jednotlivých reprízách titulů. Do úvahy vstupuje i časové hledisko. Ilustrační příklad (viz tabulka 4.2) vychází z předpokladu, že všechny reprízy proběhnou v jednom roce. Jestliže by však každá repríza proběhla v budoucích účetních obdobích, ovlivňovala by výše odpisů hospodářské výsledky televize v jednotlivých letech velmi podstatným způsobem.

Nejvhodnější metodou z pohledu manažerského účetnictví jsou výkonové odpisy. Ty jsou však z operativního hlediska velice těžko kvantifikovatelné a byly by spojeny s iracionálně vysokými náklady na jejich zjišťování a komplikovanou realizaci. Z ilustračního příkladu vyplývá, že nejbližší metodou výkonových odpisů je metoda podle výše výnosů, která vychází z předpokladu nejvyšších výnosů i odpisů při premiérovém vysílání a nižších výnosech i odpisech u reprízovaného vysílání.

Tato metoda se používá i ve společnosti, která je použita v případové studii. Televizní stanice počítá se třemi reprízami a používá výkonnostní odpisový model 85:10:5. Tato metoda je založena na předpokladu, že premiérové vysílání pořadu generuje až 85 % z celkových výnosů, zatímco první repríza už pouze 10% a druhá repríza 5%.

4.4 Kritéria úspěšného řízení programového obsahu

Vysílaný obsah televizní stanice se v realitě podílí až z poloviny na celkových provozních nákladech televizní stanice. Pro televizní stanici je proto řízení těchto nákladů zásadní. Správně nastavený systém, který bude výkonnost programu sledovat, je pro management klíčový. Případová studie, jež je součástí této diplomové práce, identifikuje dvě klíčové výkonnostní veličiny pro hodnocení výkonu programového obsahu.

První klíčovou veličinou je sledovanost, kterou vysílaný obsah dosahuje. V širším kontextu počítá případová studie s potenciální sledovaností, které je programové portfolio schopné dosáhnout. Podíl sledovanosti je navázán i na celkový tržní podíl. Obvykle platí, že společnost, která dosahuje nejvyššího podílu sledovanosti, dosahuje výrazně vyššího tržního podílu. Z toho plyne těsná propojenost sledovanosti a výnosů a dlouhodobý cíl komerčních televizních stanic, jímž je maximalizace kritéria sledovanosti.

Druhé kritérium úspěchu spočívá v racionálním a hospodárném řízení nákladů. V případě akvírovaného obsahu je možné dosahovat hospodárnosti pouze ve chvíli nákupu obsahu. Po akvizici již nemůže televize přímo ovlivnit úspornost nákladů, je však možné ovlivňovat racionalitu a efektivitu jejich spotřeby. Tu je možné ovlivnit odvysíláním obsahu v časech, kdy je to nejúčinnější z hlediska dosažitelných výnosů, a to s ohledem na výši nákladu na vysílaný obsah.

Kombinace těchto dvou kritérií determinuje elementární provozní i finanční úspěch televizní stanice. Sledovanost a racionalita vynaložených nákladů jsou tedy základními elementy, které televizní stanice musí průběžně vyhodnocovat a řídit, a to jak v krátkém tak i v dlouhém strategickém výhledu. Vzhledem k nutnosti okamžité odezvy na případné chyby ve zvolené strategii jsou promptní reakce managementu stanice zásadní, jako příklad je možné

uvést neúspěch televizní série Šeherezáda[1]. Následky špatně zvolené strategie a nevhodně zvoleného řešení by mohly být pro televizní stanici fatální a prakticky okamžitě se odrazí na výsledcích.

Přestože jsou v případové studii použity i potenciální výnosy generované odvysíláním daného titulu, zaměřuje se tato diplomová práce pouze na řízení hospodárnosti, tj. racionalitu vynaložení nákladů a ne jejich účinnost. Důvodem je jednak náročná předvídatelnost výnosů a dále provozní oddělenost výnosů a programových nákladů v televizi. Výnosy spadají výhradně do oddělení obchodu a náklady do oddělení programové skladby. V praxi je tedy spojené hledisko na účinnost programových nákladů těžko realizovatelné.

Minimalizace odpisů nespotřebovaného/neodvysílaného obsahu je dalším kritériem, které se významně podílí na úspěchu programového řízení. Nejenže odpisem obsahu, který televize nestihla spotřebovat, dochází k čisté ztrátě, ale také ke ztrátě výnosů, které mohl nespotřebovaný obsah vygenerovat.

4.5 Kritéria úspěchu řízení hospodárnosti v televizi

Existence utopených nákladů významně ovlivňuje rozhodování managementu televizní stanice. Pokud jednou náklady byly vynaloženy na produkci obsahu, nebo byl uzavřen dlouhodobý kontrakt na nákup obsahu, tak jsou tyto náklady již nevyhnutelné. Rozdíl mezi vyhnutelnými a utopenými náklady je někdy matoucí. Konkrétním příkladem může být kontrakt na sérii nejnovějších Hollywoodských filmů v hodnotě např. 1mld. Kč. Takový kontrakt obvykle opravňuje odvysílat dané filmy v průběhu doby trvání kontraktu v jedné premiéře a dvou reprízách a cena je stanovena bez ohledu na výši potenciálních výnosů, spíš naopak je ovlivněna

[1] Lidovky.cz; *Zklamaná Nova*; Dostupné online [cit. 15.4. 2013] z: http://www.lidovky.cz/zklamana-nova-telenovelu-tisic-a-jedna-noc-uz-vecer-neuvidite-ptv-/media.aspx?c=A110211_121358_ln-media_hs

čistě monopolní nabídkou a oligopolní situací na straně poptávky. Tato 1mld. Kč je typický utopený náklad. Jakmile je smlouva podepsaná, musí televize částku vynaložit, ať už se filmy v průběhu doby odvysílají nebo ne. Proto i výběr jednotlivých titulů do programu vysílání by neměl být prováděn pouze na základě nákladů, ale i na základě podílu na sledovanosti a tím i výnosů. V rámci krátkého období je však daný náklad vyhnutelný, protože televize titul neodvysílá a nákladová povinnost se přesouvá do dalšího období.

V rámci řízení hospodárnosti nákladů nakupovaného obsahu je tedy klíčové sledovat v různé fázi a období různé faktory, které přímo souvisí s jejich ovlivnitelností. Proces pořizování obsahu se skládá ze čtyř kroků a při každém z nich je nutné správně stanovit související kritéria:

Klíčové fáze akvizičního kontraktu	Manažerské rozhodovací úlohy
1/ Před podpisem kontraktu	Nutnost rozhodnout klíčové faktory ovlivňující náklady na dlouhé období: - cena kontraktu ve vztahu k množství filmů - kvalita a popularita filmů a potenciál dosažení podílu sledovanosti - konkurenční nabídky studií - dlouhodobá programová strategie knihovny - současná kapacita knihovny a její kapacita po uzavření smlouvy
2/ Podpis kontraktu	Náklady se stávají utopenými pro dlouhé období. Obsahová knihovna zvětší svoji kapacitu.
3/ Trvání kontraktu po dobu určitou (obvykle 3 – 5 let)	Nutnost rozhodnout **krátkodobé operativní faktory** (tj. v rámci 1 roku)

Klíčové fáze akvizičního kontraktu	Manažerské rozhodovací úlohy
	- čas a den odvysílání ve vztahu k očekávané sledovanosti - množství odvysílaných titulů v daném roce ve vztahu k celkovým programovým nákladům - množství odvysílaných titulu v daném roce ve vztahu k celkové kapacitě knihovny a zároveň **dlouhodobé strategické faktory** (tj. nad rámec 1 roku) - stav knihovny, tj. celková kapacita ve vztahu k počtu celkových vysílacích hodin - procento čerpání kontraktu ve vztahu k jeho životnosti
4/ Po skončení kontraktu	Neodvysílané tituly není možné již použít a majetek je nutné jednorázově odepsat, což ovlivňuje: - celkové náklady v daném roce - aktuální kapacitu knihovny

Z tabulky je patrné, že v každé fázi management může a musí ovlivňovat jiné faktory a rozhodovací úlohy se proto významně liší. V první fázi jde mimo standardní nákupní rozhodování (tj. monitoring konkurence, cena v poměru k výkonu apod.) především o rozhodování o budoucí kapacitě v kombinaci s investičním rozhodováním. Rozšíření kapacity je v tomto případě pouze dočasné na dobu trvání kontraktu, a proto je vhodné toto rozhodnutí vztáhnout i na výši očekávaných výnosů, tj. jako investici, a zároveň věnovat pozornost i účinnosti této investice. Dalším okamžikem je podpis smlouvy, při kterém se investice mění

v utopené náklady, které musí být operativně řízeny tak, aby na konci kontraktu byly utopené náklady nulové.

Ve třetí fázi jde jednak o standardní operativní řízení finančního a programového ředitele s cílem dosáhnout maximálního podílu sledovanosti za co nejnižší náklady, to znamená operativní řízení v rámci provozního cyklu. Zároveň je však nutné průběžně kontrolovat stav kontraktů a dělat dlouhodobá strategická rozhodnutí jako např. možnost rozšířit počet televizních stanic vzhledem k přebytku kapacity knihovny nebo naopak nutnost uzavřít nový kontrakt. Cílem tohoto dlouhodobého rozhodování je především zajistit, aby se všechna práva spotřebovala do konce trvání kontraktu, aby struktura nákladů byla v jednotlivých letech rozložena v souladu se strategií, obchodní politikou i rozpočtem na daný rok a aby mezi faktickou nutností uzavřít novou akviziční smlouvu a procesem jejího uzavírání byla dostatečná časová rezerva pro vyjednání optimálních podmínek. Následně, po uplynutí doby kontraktu, veškerá vysílací práva zanikají, a pokud se nepodařilo využít všechna vysílací práva, je nutné majetek z knihovny jednorázově odepsat.

Vzhledem k nehospodárnosti a vlivu na ušlé ekonomické zisky, je pro management zásadní předcházet přebytkům programového obsahu. Existuje-li však reálná hrozba uplynutí doby trvání kontraktu a stanice ještě nestihla vyčerpat veškerá práva k programům, má televize dvě možnost:

- spuštění nového kanálu;
- změna vysílacího plánu (nahrazení obsahu s delší dobou do uplynutí kontraktu, obsahem, který je těsně před vypršením).

Spuštění nového kanálu je však spojeno s dalšími poměrně vysokými náklady a také závazkem do budoucna naplňovat nově spuštěný kanál obsahem. Jestliže se televizní stanice rozhodne pro změnu vysílacího plánu, je zapotřebí zvážit možná rizika, které by změna mohla přinést. Nahrazení některých formátů, by mohlo být kontraproduktivní. Jestliže by se např. TV Nova rozhodla spotřebovat zbytkový akvírovaný seriál ve vysílacím čase, kdy jsou diváci zvyklí na seriál Ordinace v Růžové zahradě, jež patří dlouhodobě mezi nejúspěšnější formáty, mohla by tím stanice ohrozit výsledky sledovanosti.

Kvalita akvírovaného a vysílaného programu má přímý vliv jak na náklady, tak i na výnosy televizní stanice. Vliv nákladů plyne z obsahu a ceny kontraktu uzavřeného mezi televizní stanicí a filmovým studiem. Vliv výnosů na televizi je také značný a závisí především na kvalitě vysílaného obsahu a sledovanosti, jež dosáhne. Řízení programové knihovny televizní stanice, v němž se tyto vlivy mísí, je proto zásadním úkolem managementu stanice.

5 Řízení programových nákladů v dlouhém období v případové studii

Management televize čelí při tvorbě programových rozvrhů zásadním a komplexním úkolům. Mezi tyto úkoly patří především:

- **Akvizice obsahu** – jedná se o vyjednávání před uzavřením kontraktu na nákup vysílacích práv a rozhodování o uzavření kontraktu před podpisem a následný podpis smlouvy.
- **Vytvoření vysílacího schématu** – televizní stanice musí alokovat obsah do vysílacího schématu tak, aby naplnila očekávání svých diváků a dosáhla požadované sledovanosti, přičemž se musí chovat hospodárně a zároveň účinně.
    - **Efektivní management zásob** – management by měl předcházet odpisům nespotřebovaných zásob (vysílacích práv), zároveň by měl průběžně sledovat stav svých zásob a vysílací kapacitu a průběžně je vyhodnocovat. Na výsledky těchto sledování by měl management brát zřetel i při akvizici nového programu.

Zdroj: Autor

Ve výrobních firmách probíhá strategické řízení nákladů zpravidla v rámci období jednoho roku. Na jeden rok se obvykle připravují rozpočty, plány výroby i finanční výkazy. Na delší období se připravují spíše strategické plány a výhledové rozpočty, které nejsou tak podrobné. Vzhledem k dlouhodobé povaze nákupních smluv obsahu programové knihovny a jejich dlouhodobého vlivu na finanční výsledky televizní stanice, je nezbytně nutné detailní manažerské řízení prodloužit na delší období. Dnes přijatá rozhodnutí ovlivňují finanční i provozní výkonnost a hospodaření televizní stanice v relativně dlouhém období. Podepsáním smlouvy totiž vedení vytváří utopený náklad, který, pokud není efektivně využit, musí být na konci trvání kontraktu odepsán v plné nevyužité výši. Plánování je tedy nezbytné provádět na relativně podrobné úrovni kontinuálně a v delším časovém horizontu. To je myšleno plánování a strategie programové skladby.

Případová studie řeší problém řízení programové knihovny v rámci jednoho roku. Využívá k tomu optimalizační model, který zkoumá a finančně vyhodnocuje obsah programové knihovny a možnosti nasazení obsahu do vysílání. Model je možné rozšířit na delší nebo i kratší časové období. Výstupy, které z případové studie vyplývají, mohou sloužit jako doprovodný návod při rozhodování a strategickém plánování. Model má za cíl pomoci při řízení programových nákladů televize a může mít využití především v odděleních, které se podílí na tvorbě programového schématu a oddělení controllingu.

Model je rozdělen do dvou fází. Cílem první fáze je v rámci existujícího portfolia knihovny stanovit optimální strukturu vysílání. Ve druhé fázi modelu pak propojit tento výsledek s investičním rozhodováním při akvírování nového obsahu. V následujících kapitolách jsou detailně popsány předpoklady, metodika a kalkulační postupy, včetně souhrnného vyhodnocení. Model by měl v praxi fungovat jako pomocný nástroj při vyhodnocování efektivnosti a řízení hospodárného využívání knihovny.

Návrh optimalizace programového portfolia je velmi jednoduše modifikovatelný i pro veřejnoprávní televize, jejichž primárním cílem není přímo maximalizace zisku, ale hospodárné nakládání s veřejnými prostředky a maximalizace sledovanosti. Model v případové studii je stavěný tak, že lze kritérium výnosů vynechat. Pokud má komerční televize pouze placené kanály, funguje na jiném obchodním modelu (příjmová struktura je odlišná), a proto na něj nelze případovou studii aplikovat.

5.1 Základní předpoklady kalkulačního modelu

Cílem kalkulačního modelu řízení programové knihovny televizní stanice je v první fázi optimalizace využití již nakoupeného obsahu a stanovení optimální programové struktury. Ve své podstatě se jedná o management a optimalizaci zásob a jejich efektivní využití na omezené kapacitě. Druhá fáze model se věnuje efektivnímu rozšiřování programové knihovny.

Základním předpokladem pro obě fáze modelu je identifikace a kvantifikace ukazatelů, které mají vliv na optimální strukturu vysílání a na efektivní rozšiřování knihovny. V případové studii jsou použity následující ukazatele:

- kvalita obsahu (jednotlivých titulů);
- náklady obsahu (jednotlivých titulů);
- požadovaná sledovanost vysílání;
- odhadovaná sledovanost obsahu (jednotlivých titulů);
- odhadované výnosy.

Obě fáze modelu, optimalizace vysílání a rozšiřování programové knihovny, vychází ze stejného základu, jímž je matice kombinací vysílání jednotlivých titulů, ze kterých vyplývá optimální struktura vysílání. V následujících podkapitolách je postupně vysvětlen princip tvorby vysílacích kombinací, matice kombinací a celkové fungování modelu. Jednotlivé fáze jsou popsány v kapitolách 5.2 a 5.3.

Vstupními údaji modelu jsou nákladová náročnost jednotlivých akvizičních kontraktů. Dále model počítá s potenciálním podílem na sledovanosti, a na základě toho určuje dosažitelné výnosy. Z důvodu srovnatelnosti jsou nákladové i výnosové veličiny modelu přepočítávány na jednotky hodin. Jakmile model určí náklad a potenciální výnos vysílací kombinace, tj. nasazení určitého titulu v určitý okamžik, je možné určit profitabilitu, na základě které je poté možné posuzovat, zda je nasazení programu optimální.

Vzhledem k faktu, že potenciální sledovanost je pouze odhadnutá, jsou i výnosy pouze odhadem. Na druhou stranu i takto neexaktní veličiny splňují svoji funkci. Slouží totiž spíše pro porovnávání jednotlivých kombinací než pro přesný odhad výnosů.

5.1.1 Určení nákladů

Prvním krokem, nezbytným pro určení optimální struktury vysílání, je určení nákladů jednotlivých titulů. V následujících odstavcích je popsán postup alokace ceny kontraktu do nakoupených titulů.

Struktura smluv (viz kapitola 4.3.2 Náklady akvírované výroby), jež jsou uzavírány při akvizici obsahu, neurčuje přímo cenu jednotlivých titulů. Je proto nezbytné alokovat celkovou cenu kontraktu do jednotlivých položek. Předtím je ale zapotřebí zohlednit vliv času na celkovou cenu kontraktu. V případě, kdy uhrazení smlouvy probíhá ve více splátkách rozložených do více období, je nezbytné převést tyto úhrady na celkovou současnou hodnotu kontraktu.

Pro určení ceny jednotlivých titulů počítá optimalizační model se třemi úrovněmi kvality obsahu (A, B a C) a s možností premiéry a dvou repríz každé položky. Celkový počet hodin, jež kontrakt obsahuje, je chápán včetně opakovaného vysílání.

Tabulka 5.1 Databáze kontraktů

Studio	Quality	Run	Quality & Run	Studio & Quality	Years left	Price (mil.)	Total hours/quality	Total hours	Aired Hours - previous y.	Hours left	Hours to be aired
BONTON	A	1	A1	BONTON_A1	2	5000	1000	10000	800	200	100
BONTON	A	2	A2	BONTON_A2	2	5000	1000	10000	500	500	250
BONTON	A	3	A3	BONTON_A3	2	5000	1000	10000	400	600	300
BONTON	B	1	B1	BONTON_B1	2	5000	3000	10000	2400	600	300
BONTON	B	2	B2	BONTON_B2	2	5000	3000	10000	1800	1200	600
BONTON	B	3	B3	BONTON_B3	2	5000	3000	10000	1200	1800	900
BONTON	C	1	C1	BONTON_C1	2	5000	6000	10000	4500	1500	750
BONTON	C	2	C2	BONTON_C2	2	5000	6000	10000	3900	2100	1050
BONTON	C	3	C3	BONTON_C3	2	5000	6000	10000	3400	2600	1300
WARNER	A	1	A1	WARNER_A1	1	4000	500	5500	400	100	100
WARNER	A	2	A2	WARNER_A2	1	4000	500	5500	300	200	200
WARNER	A	3	A3	WARNER_A3	1	4000	500	5500	250	250	250
WARNER	B	1	B1	WARNER_B1	1	4000	2000	5500	1500	500	500
WARNER	B	2	B2	WARNER_B2	1	4000	2000	5500	1300	700	700
WARNER	B	3	B3	WARNER_B3	1	4000	2000	5500	800	1200	1200
WARNER	C	1	C1	WARNER_C1	1	4000	3000	5500	2500	500	500
WARNER	C	2	C2	WARNER_C2	1	4000	3000	5500	2000	1000	1000
WARNER	C	3	C3	WARNER_C3	1	4000	3000	5500	1500	1500	1500

Zdroj: Vlastní model optimalizace

Jednotlivé hodiny, jež kontrakt obsahuje, jsou převáženy kvalitou (koeficient kvality α) a vlivem reprízy (koeficient reprízy β). Koeficient kvality a reprízy zachycuje do nákladu titulu jeho diváckou atraktivitu. Televizní stanice takto zohledňuje kvalitu, ale například i formát titulu (seriál, televizní nebo filmovou tvorbu) a také vliv opakovaného vysílání. Pomocí koeficientu α se vypočítá vážený počet hodin tak, aby jedna hodina vysílání odpovídala poměrné části nákladů.

Jedna hodina vysílání například titulu horší kvality (kvalita titulu B) tedy odpovídá nákladově pouze poloviční hodnotě vysílání titulu nejvyšší kvality (kvalita titulu A). Na tento koeficient je možné pohlížet a zdůvodnit jej i jiným způsobem. V předcházející kapitole (4.3.3 Odpisová politika) byl popsán postup odepisování programové knihovny v závislosti na repríze vysílání. Tento přístup je možné aplikovat i na kvalitu vysílání, kdy jedna hodina vysílání A kvality titulu přinese sledovanost např. 1 000 diváků, zatímco B titul přinese televizi pouze 500 diváků. Jinými slovy je možné říci, že se jedná o výkonově převáženou alokaci nákladů.

V případě koeficientu reprízy β jsou použity identické hodnoty k převážení, jaké jsou používány v případě odpisů. Logika odůvodnění jejich použití je identická jako u koeficientu kvality a je založena na předpokladu, že reprízovaný obsah nedosáhne takového výkonu jako jeho premiérové vysílání.

Pro určení nákladů jedné hodiny určité kombinace je použit následující výpočet:

$$RecountedHours_{ij} = \alpha \cdot \beta \cdot Hours_{ij}$$

$$N_{ij} = \frac{Price}{\sum Hours} \cdot \frac{RecountedHours_{ij}}{\sum RecountedHours}$$

i = kvalita
j = repríza
Price = celková cena kontraktu
Hours = reálná, nepřevážená, hodina vysílání
$RecountedHours_{ij}$ = převážený počet hodin kvality ij
N_{ij} = Převážená cena 1 hodiny vysílání

Celkový součet převážených hodin slouží jako základna pro přepočet ceny jednotlivých složek kontraktu, ze kterého je následně odvozena cena jedné hodiny jednotlivých kombinací v závislosti na kvalitě a na pořadí vysílání.

Tabulka 5.2 Alokace nákladů do jednotlivých položek kontraktu

Hours left	Hours to be aired	Quality	Air cost. quality	Recounted hours	Sum of recounted h	Cost /h (mil)
200	100	1	0,85	850	4300	0,988
500	250	1	0,1	100	4300	0,116
600	300	1	0,05	50	4300	0,058
600	300	0,5	0,85	1275	4300	0,494
1200	600	0,5	0,1	150	4300	0,058
1800	900	0,5	0,05	75	4300	0,029
1500	750	0,3	0,85	1530	4300	0,297
2100	1050	0,3	0,1	180	4300	0,035
2600	1300	0,3	0,05	90	4300	0,017
100	100	1	0,85	425	2400	1,417
200	200	1	0,1	50	2400	0,167
250	250	1	0,05	25	2400	0,083
500	500	0,5	0,85	850	2400	0,708
700	700	0,5	0,1	100	2400	0,083
1200	1200	0,5	0,05	50	2400	0,042
500	500	0,3	0,85	765	2400	0,425
1000	1000	0,3	0,1	90	2400	0,050
1500	1500	0,3	0,05	45	2400	0,025

Zdroj: Vlastní model optimalizace

5.1.2 Určení výnosů

V předchozí kapitole (4.1 Výnosová specifika televizního odvětví) byl popsán obchodní model a zdroje výnosů televizní stanice. V této kapitole bude podrobně popsán postup, jenž se využívá pro odhad výnosů v modelu optimalizace. Nejprve je zapotřebí vymezit předpoklady, na kterých model staví.

Prvním předpokladem pro určení výnosů je maximální počet GRP, které je televizní trh schopen vygenerovat. Počet televizních přijímačů je v českých domácnostech de facto konstantní, to samé se dá konstatovat i o zvyklostech českého diváka. V průběhu let se návyky českých diváků ve vztahu ke sledování televize příliš nemění. Konstantní je celková denní sledovanost, která v rámci dne však kolísá v závislosti na vysílacím čase. Model abstrahuje od sezónních a jiných vlivů (např. vliv významných sportovních událostí). Co však může počet GRP ovlivnit je obchodní politika televizních stanic a počet reklamních spotů, které v rámci jedné hodiny odvysílají. I toto číslo je však v praxi legislativně limitováno.

Druhým předpokladem je rozdělení dne do tří částí podle lukrativnosti času (Super-prime time, prime time, off-prime time), kdy každá část má svůj konstantní počet diváků. Rozdělení dne právě do tří skupin vychází ze stejného rozlišení, které televizní stanice využívají při prodeji reklamy.

Tabulka 5.3 Výpočet potenciálních hodinových výnosů televizní stanice v jednotlivých částech dne

Weekly	Daily portion	Hours/Weekly	Total audience	Share	Avg. GRPs NOVA / h	Avg. spot / h	Sum of GRPs / h	Total Rev (mil. CZK) / h	Hours/Yearly	Yearly GRPs	GRP/h
SPT	8%	14	50%	38%	19	15	285	3,14	728	207480	285
PT	13%	21	25%	38%	9,5	15	142,5	1,57	1092	155610	142,5
OFF	79%	133	13%	22%	2,86	5	14,3	0,16	6916	98898,8	14,3

Zdroj: Vlastní model optimalizace

Počet GRPs, které televizní stanice v průběhu dne generuje, závisí na dosaženém podílu sledovanosti. Reálný podíl se může ve skutečnosti lišit především v závislosti na strategii konkurenčních televizí.

Třetím předpokladem na straně výnosů je odhad ceny, za kterou televize jeden GRP prodává. Cena je v modelu určena konstantně na úrovni 75 % běžné tržní ceny. Cena byla zvolena nižší s ohledem na to, že televizní stanice běžně, a v praxi velmi hojně, nabízejí relativně velké množství slev větším zadavatelům reklamy. Počet GRPs a z toho plynoucí výnosy se mění v závislosti na dosaženém podílu na sledovanosti, na části dne, kdy je kombinace vysílána a na kvalitě vysílaného obsahu. Je tedy nezbytné dále určit potenciální sledovanost, kterou je pořad schopný televizi přinést.

V modelu je dosažitelný podíl sledovanosti určen na základě koeficientu, který je závislý na kvalitě a repríze vysílaného obsahu. Koeficient **γ** zohledňuje kvalitu, reprízu a část dne, kdy je kombinace vysílána. Je podobný koeficientům α a β, které jsou využity při realokaci ceny kontraktu do nákladů jednotlivých titulů. Není však identický, protože bere v potaz i část dne, kdy se program vysílá. Bere tím v potaz i rozdílný podíl sledovanosti jednotlivých televizí na trhu.

$$Sharej_{ijk} = \gamma \cdot TargetShare$$

i = Kvalita
j = Repríza
k = Část dne
γ = Koeficient zohledňující kvalitu

Na základě dosažitelného podílu sledovanosti stanice, celkového počtu diváků v danou část dne a kvalitě vysílaného obsahu, model určuje celkový počet diváků stanice během jedné hodiny.

Dále model počítá s průměrným počtem reklamních spotů v jedné vysílací hodině, který se v rámci dne liší. Násobkem počtu reklamních spotů za vysílací hodinu a podílu sledovanosti na celkové populaci model určuje počet GRPs, který je stanice schopna v danou hodinu vygenerovat. Násobkem počtu GRPs a průměrnou prodejní cenou (CPP) model určuje potenciální výnosy v jedné hodině vysílání.

Výpočet dosažitelných výnosů za hodinu:

$$R_{ijk} = TotalAudience_k \cdot Share_{ijk} \cdot \sum AdSpots_k \cdot CPP$$

i = Kvalita
j = Repríza
k = Část dne
R_{ijk} =Výnosy za hodinu
$TotalAudience_k$ = Celkový počet televizních diváků v čase k
$Share_{ijk}$ = Dosažitelný podíl na sledovanosti v závislosti na ijk
$AdSpots_k$ = Počet spotů za hodinu
CPP = Cena za jeden GRP

Jestliže optimalizace zasahuje do více let, je nezbytné diskontovat cenu CPP v závislosti na část roku, kdy se obsah plánuje vysílat.

5.1.3 Určení profitability

Dalším krokem je vyhodnocení profitability. Poté co jsou určeny jednotkové náklady všech položek uzavřených smluv a potenciální jednotkové výnosy, je možné určit profitabilitu jednotlivých kombinací vysílání. Jednotlivé proměnné v rámci jedné kombinace jsou:

- kontrakt;
- kvalita;
- repríza;
- část dne vysílání;
- rok.

Pro určení účinnosti je zapotřebí uvažovat koeficient, který dává do poměru náklady a výnosy. Je vhodné použít koeficient Benefit Cost Ratio (BCR), který dává do poměru prosté výnosy a náklady a určuje, kolikrát výnosy převýší náklady.

$$BCR_{ijk} = \frac{R_{ijk}}{N_{ij}}$$

BCR_{ijk} = *Benefit Cost Ratio*
R_{ijk} = *Výnosy za hodinu*
N_{ij} =*Převážená cena 1 hodiny vysílání*

Tabulka 5.4 Tabulka BCR a dosažitelné sledovanosti všech kombinací s

Day Time	Qualit	Run	Qualit Run	Quality & Run & Day T	Years	Studio	Studio & Quality	Hours optimaly used in 2(	Target sha	RESULTED COEF	Potential Share	Share Over the Requiremer	Benefit cos ratio
OFF	A	1	A1	A1_OFF	1	WARNER	WARNER_A1	100	30%	1,2	36%	6%	1,40
OFF	A	1	A1	A1_OFF	2	BONTON	BONTON_A1	100	30%	1,2	36%	6%	2,00
OFF	B	1	B1	B1_OFF	1	WARNER	WARNER_B1	500	30%	1	30%	0%	2,33
OFF	C	1	C1	C1_OFF	1	WARNER	WARNER_C1	500	30%	0,75	23%	-8%	2,91
OFF	B	1	B1	B1_OFF	2	BONTON	BONTON_B1	300	30%	1	30%	0%	3,34
OFF	C	1	C1	C1_OFF	2	BONTON	BONTON_C1	750	30%	0,75	23%	-8%	4,17
PT	A	1	A1	A1_PT	1	WARNER	WARNER_A1	100	38%	1,2	46%	8%	5,31
SPT	A	1	A1	A1_SPT	1	WARNER	WARNER_A1	100	42%	1,2	50%	8%	5,87
PT	A	1	A1	A1_PT	2	BONTON	BONTON_A1	100	38%	1,2	46%	8%	7,61

Zdroj: Vlastní model optimalizace

Tato metoda poměřuje přímé náklady, (například náklady vysílacích práv na titul s jedním opakováním, s celkovými výnosy z reklamy, a tím ukazuje finanční úspěch titulu, který přispívá k pokrytí režijních nákladů a zisku. Takovýto systém může zohlednit několik proměnných, jako například čas (slot, část dne, den, atd.) nebo kvalitu.[1]

Model abstrahuje od jakýchkoliv dalších technologických, provozních, finanční, aj. nákladů a bere v potaz pouze přímé náklady vysílaného obsahu. Hodnota BCR by měla dosahovat poměru, který pokryje minimálně přímé programové náklady (BCR > 1); to je možné považovat za krajní mez nasazení titulu. Model však primárně prosazuje co nejúčinnější využití programového obsahu. Za přijatelnou se dá považovat úroveň BCR > 2, kdy programový obsah pokrývá variabilní část a přispívá na úhradu fixní části nákladů. To platí v případě, kdy televizní stanice dosahuje zhruba 50% úrovně provozní marže.

[1] GEISLER, R.: *Management Control in German Television: Delivering Numbers for Management Decision*, Journal of Media Economics, str. 134

Kromě profitability je pro optimalizování programové struktury vysílání nezbytné řízení i na základě dalšího strategického cíle, kterým je podíl na sledovanosti.

5.1.4 Požadovaný podíl sledovanosti

Při sledování výkonu televizní stanice je nezbytné se zabývat i dalším ukazatelem, kterým je podíl sledovanosti. Dlouhodobým strategickým cílem komerční televizní stanice je udržování a zvyšování dlouhodobých výsledků sledovanosti, a to především z důvodu zvyšování atraktivnosti pro zadavatele reklamy a maximalizace tržního podílu. Stanice stanovuje své cíle sledovanosti tak, aby plnila požadavky zákazníků a očekávání vlastníků.

Každá položka programové knihovny má svůj určitý potenciál sledovanosti. V úvahu je však zapotřebí brát také aktivity konkurence nebo profil diváka v určitou denní dobu. Model vyhodnocuje plnění podmínky požadované sledovanosti v závislosti na odchylce od cílené sledovanosti. Výpočet potenciální sledovanosti je uveden v předchozí kapitole (5.1.2 Určení výnosů).

5.2 PRVNÍ FÁZE: Stanovení optimálního portfolia pro daný rok

Pro optimální nasazení titulu do vysílání, je nutné splnit dvě kritéria. Prvním kritériem je dosažení minimálního požadovaného BCR. Druhým kritériem je dosažení minimálního podílu sledovanosti. Tato proměnná sice není zcela přímo spojena s finančními ani nákladovými ukazateli programové knihovny. Na druhou stranu funguje jako moderátor nasazení programových kombinací, které jsou sice finančně velmi výhodné, mohly by však ohrozit tržní postavení televizní stanice. V praxi to znamená, že monitorování dosažitelné sledovanosti zabraňuje vysílat nekvalitní tituly v nejvýnosnějším čase i přes vysokou finanční návratnost

takovýchto programových možností (viz případ vysílání turecké telenovely Šeherezáda v čase prime time[1]).

V rámci stanovení optimálního portfolia je také nezbytné brát v potaz délku trvání kontraktu a zbytkové stavy hodin, které je ještě možné vysílat. Optimální počet hodin kontraktu, který by měl být v daném roce odvysílány, se vypočítá prostým vydělením doby trvání kontraktu. Na základě tohoto výpočtu dosahuje televizní stanice sice lineárního ale také optimálního využití programových zásob. Televizní stanice však nemusí nezbytně dodržovat tuto strategii. Například je možné využít zrychleného modelu, kdy většinu hodin, které jsou součástí kontraktu, odvysílá televize během prvních let kontraktu a ke konci trvání již bude vysílat zbývající snížené množství obsahu. Klíčové ale je velikost knihovny neustále sledovat, aby se v rámci vysílací kapacity stihly vyčerpat veškeré nakoupené hodiny programu.

Jestliže jedna položka kontraktu plní podmínky profitability i požadované sledovanosti ve více časech vysílání, je zapotřebí rozhodnout, který čas vysílání zvolit a k tomu si musí televize stanovit, zda upřednostňuje vyšší sledovanost, nebo vyšší profitabilitu. V případě, kdy jedna kombinace dosahuje zároveň nejvyšší profitability i sledovanosti, pak by programové oddělení mělo kombinaci nasadit právě v tomto vysílacím čase.

Dalším parametrem, který je nezbytné vzít do úvahy, je termín platnosti a obsahová kapacita kontraktu tak, aby bylo možné ho vyčerpat a nedocházelo k nehospodárným odpisům neodvysílaného obsahu. To znamená, že by televizní stanice měla ve vysílání upřednostňovat tituly kontraktů, které mají blíže k vypršení platnosti.

Hlavními premisami při určování optimálního vysílacího portfolia jsou:

- maximalizace výnosů;
- nákladová efektivita;

[1] Lidovky.cz; *Zklamaná Nova*; Dostupné online [cit. 15.4. 2013] z: http://www.lidovky.cz/zklamana-nova-telenovelu-tisic-a-jedna-noc-uz-vecer-neuvidite-ptv-/media.aspx?c=A110211_121358_ln-media_hs

- plnění podmínek na požadovaný podíl na sledovanosti.

Výsledky jednotlivých kombinací je možné nasazovat do programu podle strategie, kterou si televizní stanice zvolí. Pokud je hlavním cílem maximalizace zisku nebo sledovanosti, případně různé kompromisní kombinace těchto dvou parametrů.

I přesto, že je struktura vysílání závislá na strategii televizní stanice, navrhovaná struktura vysílání měla vždy dodržovat zásady efektivní alokace nákladů ve vztahu k výši sledovanosti a také minimalizace utopených nákladů ve smyslu odpisů nespotřebovaných zásob. Výsledkem první fáze modelu je matice rozdělující kombinace kritérií na ty, které je splnily a tituly, které je nesplnily. Výstup modelu je zachycen v tabulce 5.5.

Tabulka 5.5 Matice vysílání a zbytkové hodiny neplnící kritéria, pro dané období na kontraktu pro období

Studio	Run & Quality	Studio & Run & Quality	Sum of Hours to be aired Row Labels	Total	Sum of Hrs optimal to be broadcasted as first Row Labels	Total	Zůstatek hodin na smlouvách po roku 1, které by měly být odvysílány
			BONTON	5550	BONTON	0	
BONTON	A1	BONTON_A1	A1	100	A1	0	100
BONTON	A2	BONTON_A2	A2	250	A2	0	250
BONTON	A3	BONTON_A3	A3	300	A3	0	300
BONTON	B1	BONTON_B1	B1	300	B1	0	300
BONTON	B2	BONTON_B2	B2	600	B2	0	600
BONTON	B3	BONTON_B3	B3	900	B3	0	900
BONTON	C1	BONTON_C1	C1	750	C1	0	750
BONTON	C2	BONTON_C2	C2	1050	C2	0	1050
BONTON	C3	BONTON_C3	C3	1300	C3	0	1300
			WARNER	5950	WARNER	1200	4750
WARNER	A1	WARNER_A1	A1	100	A1	200	-100
WARNER	A2	WARNER_A2	A2	200	A2	0	200
WARNER	A3	WARNER_A3	A3	250	A3	0	250
WARNER	B1	WARNER_B1	B1	500	B1	1000	-500
WARNER	B2	WARNER_B2	B2	700	B2	0	700
WARNER	B3	WARNER_B3	B3	1200	B3	0	1200
WARNER	C1	WARNER_C1	C1	500	C1	0	500
WARNER	C2	WARNER_C2	C2	1000	C2	0	1000
WARNER	C3	WARNER_C3	C3	1500	C3	0	1500
			Grand Total	11500	Grand Total	1200	10300

Zdroj: Vlastní model optimalizace

5.3 DRUHÁ FÁZE: Model investičního rozhodování při rozšiřování kapacity knihovny

Podpis smlouvy na vysílací práva s filmovým studiem je ve své podstatě typickým případem řešení rozhodovacího úkolu o budoucí kapacitě. Jedná se o rozšiřování programové

knihovny a je nutné brát v úvahu dva předpoklady: kapacitní možnosti vysílání a potenciální profitabilitu smlouvy.

5.3.1 Kapacitní test

Prvním krokem při vyhodnocení vhodnosti kontraktu je test kapacitních možností. V předchozím kroku případové studie byla určena optimální struktura využití programové knihovny a alokace jejího obsahu do vysílání. Jakmile je alokován již nakoupený obsah, je možné určit zbývající volnou kapacitu vysílání.

V případech, kdy objem uzavíraného kontraktu výrazně překračuje vysílací kapacitu televizní stanice, není vyloučené, že se kontrakt nevyplatí uzavřít a je nezbytné pokračovat analýzou profitability. V případě, kdy má programový obsah kontrakt potenciál uhradit alespoň své reprodukční náklady a přinést požadovaný zisk, a to i přesto, že nebude kompletně vyčerpán, může být přijat. V případech, kdy nepokryje ani své reprodukční náklady, dochází při podpisu takového kontraktu k čisté ztrátě a bylo by iracionální takovou smlouvu uzavřít.

Jakmile je otestována zbývající kapacita na následující období, přechází model k druhému kroku, kterým je testování potenciální profitability. V tomto kroku je také možné srovnávat jednotlivé nabídky mezi sebou.

5.3.2 Profitabilita

Druhým krokem modelu pro vyhodnocení kvality nové smlouvy je určení výnosů, které může akvírovaný obsah televizní stanici potenciálně přinést. Celkové náklady kontraktu jsou již předem známé, odpovídají ceně kontraktu. Je však nezbytné, v závislosti na platebních podmínkách kontraktu, převést cenu na současnou hodnotu. Obdobně jako v případě optimalizace již nakoupeného obsahu jsou potenciální výnosy závislé na denní době vysílání a dosažitelném podílu na sledovanosti. K určení výnosů je nezbytné použít modelovou matici, v závislosti na kvalitě, opakování, repríze a době nasazení do vysílání.

Nejprve se určí potenciální sledovanost v závislosti na kvalitě a vysílacím čase a následná alokace kombinací, které splní požadavek na minimální požadovaný podíl sledovanosti. Dosažitelný podíl se určí stejným způsobem jako v případě modelu optimalizace programové skladby. Kombinace, které plní minimální požadavky sledovanosti, jsou alokovány do slotů, kde dosahují nejlepších výsledků, tj. nejvyšší inkrementální sledovanost. Kombinace, které neplní

minimální požadovanou hranici sledovanosti v žádném čase vysílání, je možné alokovat v méně lukrativních vysílacích časech.

Na základě dosažitelné sledovanosti je možné určit potenciální počet GRPs, které je kombinace schopna vygenerovat a na základě toho je možné určit i výnosy. Suma celkových výnosů je následně dána do poměru s celkovou cenou kontraktu a je podrobena analýze profitability BCR.

Jestliže hodnota BCR celkového kontraktu splňuje podmínky, jež si televizní stanice určila (například BCR > 2) je kontrakt přijatelný. V případech, kdy porovnáváme více vzájemně se vylučujících kontraktů, je nejvýhodnější přijmout ten s nejvyšší dosaženou hodnotou BCR. Jestliže je hodnota BCR nižší než 1, pak by bylo iracionální kontrakt přijmout, protože není schopen uhradit ani své reprodukční náklady.

Závěr

Mediální odvětví je vysoce konkurenční a televizní stanice svádí každodenní boj o přízeň diváka, aby si tak zajistila výnosy z reklamy. Finanční krize v roce 2008 způsobila silné omezení marketingových rozpočtů všech firem a také tržby televizních stanic skokově klesly téměř na polovinu. Zároveň se od roku 2005, kdy proběhla digitalizace vysílání, zlevnily podmínky vstupu do odvětví a konkurence stále roste. Dalším specifikem je skutečnost, že zákazníci televizních stanic, kteří jsou zdrojem výnosů, jsou ve skutečnosti zadavatelé reklamy. Ti však nejsou koncovými spotřebiteli televizního vysílání. Pro televizi je typické, že nelze kvantifikovat hodnotu služby, kterou televize svým divákům poskytuje a profitabilita se dá zjistit jen přeneseně, podle výše sledovanosti a zájmu reklamních agentur.

Vzhledem k vysoce koncentrované konkurenci je pro úspěch pořadu rozhodující nejen kvalita pořadu jako takového, ale zároveň pořad, který ve stejném čase vysílá konkurenční stanice. Prostředí televize je charakteristické velmi nízkou loajalitou diváků. Ti mají velmi snadný přístup ke všem televizním kanálům. Právě z těchto důvodů je pro management televizních stanic prakticky nemožné přesně anticipovat sledovanost pořadu nebo filmu, a to i při využití sofistikovaných průzkumů trhu. Vše totiž závisí na příliš mnoha faktorech a v mnoha případech nemají výsledky sledovanosti racionální základ.

Kvalita a cena programového obsahu nemusí korelovat s výslednou sledovaností. Na druhou stranu, bez zajímavého a divácky atraktivního programu nemá televizní stanice šanci na získání diváků. Ten nejdražší a často nejzajímavější obsah pochází z Hollywoodských studií, která prodávají vysílací práva v několikaletých kontraktech. Ty jsou závazné, nepřenosné a televize musí zaplatit jejich plnou cenu i v případě, že vysílací práva plně nevyčerpá. Jedná se tedy o typicky utopené náklady. Nespotřebovaná práva se pak musí jednorázovým odpisem odstranit z majetku společnosti, což má negativní vliv na výsledek hospodaření televizní stanice.

Za takových podmínek a ve vysoce konkurenčním prostředí je optimalizace a řízení hospodárnosti rozhodující. V rámci diplomové práce se problematika řeší pomocí optimalizačního modelu programové knihovny, který v několika krocích na základě stanovených

faktorů vyhodnocuje, které tituly by se měly odvysílat a v jakém časovém slotu. I přesto, že se model opírá o profitabilitu vysílání, není primárním cílem této práce navrhnout model řízení profitability. Ta slouží spíše jako podpůrný nástroj v řízení hospodárnosti. Návrh modelu optimalizace a přístupu k řízení hospodárnosti je aplikovatelný nejen na komerční televize, ale i na rádia a internetové nebo veřejnoprávní televize.

První část modelu zkoumá hospodárnost a účinnost vysílání. Metodiku pro optimalizaci programové knihovny je možné adaptovat i na druhou část, která se věnuje rozšiřování programové knihovny a uzavírání nových akvizičních smluv. Vzniká tím nástroj, který umožňuje porovnávat jednotlivé smlouvy mezi sebou a napomáhat tak rozhodnutí, který kontrakt je výhodnější. Slabou stránkou modelu je nemožnost číselně zachytit uměleckou hodnotu akvírovaného titulu. Umělecká hodnota totiž není v přímé úměře ke komerčnímu úspěchu. Vše je otázkou vkusu, který se může výrazně lišit mezi jednotlivými sociálními skupinami, nebo i územními celky.

Z optimalizačního modelu programových nákladů vyplývá několik doporučení:

1. I přesto, že je ambicí modelu navrhnout postup kompletní optimalizace struktury vysílání, je nezbytné, aby se programové oddělení, které se stará o to, co diváci denně vidí na svých obrazovkách, řídilo ročním rozpočtem. Zamezí se tím přílišnému čerpání titulů vyšší kvality. Ty sice mohou mít pozitivní dopad na sledovanost a potažmo i na ziskovost stanice, avšak důležitá je nutnost držet úroveň kvality obsahu vyváženou, bez výrazných výkyvů. Rozpočet se tak podílí na efektivnosti a kvality vysílání.

2. Pokud bude televizní stanice klást dlouhodobý důraz pouze na profitabilitu vysílání, mohlo by to působit na snížení dlouhodobé sledovanosti díky konkurenčnímu prostředí. Divácky atraktivní pořady jsou totiž natolik nákladové, že bývají méně ziskové než průměrné pořady.

3. Televizní stanice může k řízení programové knihovny přistupovat dvojím způsobem:

a. Řídit knihovnu na úrovni kontraktů, vyhodnocovat účinnost jednotlivých kontraktů s filmovými studii.
b. Řídit knihovnu na úrovni jednotlivých titulů a od kontraktů při řízení abstrahovat.

V praxi je však ideální při řízení programové knihovny kombinovat obě metody dohromady a vyhodnocovat účinnost jak jednotlivých titulů, tak i kontraktů.

4. V závislosti na přístupu televizní stanice k řízení programové knihovny může být v některých případech určitá míra odpisů nespotřebovaného obsahu knihovny akceptovatelná. To opět záleží na tom, zda televize řídí programovou knihovnu na úrovni kontraktů nebo na úrovni jednotlivých titulů. V případě, kdy televizní stanice řídí programovou knihovnu na úrovni kontraktů, může být určitá míra odpisů předem přijatelná, a to pokud je plánovaná. To může nastat v situaci, kdy stanice uzavře kontrakt i s obsahem, o kterém dopředu ví, že nebude mít kapacitu ho spotřebovat. Pokud je však programová knihovna řízena na úrovni jednotek, pak by mělo docházet k maximální snaze minimalizovat odpisy a to i za cenu, kdy je hodnota BCR nižší než jedna tak, aby alespoň část reprodukčních nákladů vysílacích práv byla uhrazena.

5. Jestliže dojde k přebytkům zásob v programové knihovně, jimž reálně hrozí odepsání z důvodu nevyčerpání těchto zásob, má televizní stanice dvě možnosti, jak k této skutečnosti přistoupit:
    a. Televizní stanice se může rozhodnout spustit nový kanál. To však bývá spojeno s dalšími náklady a je nezbytné, aby takovýto úkon byl promyšlen takticky i strategicky.
    b. Stanice se také může rozhodnout tyto zásoby urychleně spotřebovat, to však může mít negativní vliv na její vysílací schéma, dlouhodobou strategii vysílání a v důsledku i na hospodárnost a účinnost vysílání.

6. Dále z modelu vyplývá velký význam controllingového oddělení při řízení hospodárnosti. Kontroloři by se měli stát aktivními partnery a participovat na řízení programové knihovny spolu s programovým a akvizičním oddělením.

Management televizní stanice musí jasně stanovit dlouhodobou strategii řízení programové knihovny, základní principy a priority. Jestliže je programová knihovna sdílena mezi více televizními kanály, je také nezbytné, aby management vytyčil zaměření jednotlivých televizních kanálů, tak aby tomu mohlo být uzpůsobeno i řízení knihovny. Obecně se dá říci, že k řízení programu televizní stanice je zapotřebí přistupovat s jasnou a neměnnou vizí, což vyplývá z dlouhodobé povahy aktiv, které jsou součástí programové knihovny.

Dlouhodobá konzistentní vize a na ní založená strategie jsou obzvláště v obdobích mimo hospodářskou konjunkturu předpokladem úspěchu každé firmy nezávisle na tom, v jakém odvětví podniká. Pro úspěch v konkurenčním prostředí televize je velmi důležité, aby si společnost na základě jednotné vize stanovila jasnou strategii i pro přístup k řízení efektivity, účinnosti a hospodárnosti.

Zdroje:

1. KRÁL, B. a kol.: *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-062-7.
2. GARRISON, H. – NOREEN, E. – BREWER, P.: *Managerial Accounting. 12th ed.* New York: McGraw-Hill Irwin, 2008. ISBN 978-07-352670-6.
3. WEYGANDT, KIMMEL, KIESO: *Accounting Principles, 10th edition,* 2012 John Weiley & Sons, ISBN 978-0-470-53479-3
4. BLOCHER, STOUT, COKINS: *Cost Management A Strategic Emphasis, 5th edition,* 2010 McGraw-Hill Irwin, ISBN 978-0-07-352694-2
5. KAPLAN Robert: *The Evolution of Management Accounting,* 1984 The Accounting Review, vol. 59, no. 3, July 84, str. 390 - 418
6. POTER, MORSE, DAVIS, HARTGRAVES: Managerial Accounting. 4th edition.Cambridge Business Publishers, 2006, 978-0975970133,
7. HORNGREN, C. – DATAR, S. – RAJAN, M.: *Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 14th ed.* New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012. ISBN 978-0-13-210917-8.
8. DVOŘÁKOVÁ, D.: *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS. Druhé, doplněné a aktualizované vydání.* Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1950-11
9. FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. – WAGNER, J.: *Nákladové a manažerské účetnictví.* Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.
10. DOYLE, D. (české vydání): *Strategické řízení nákladů*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-189-7
11. VALACH, J. a kol.: *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Třetí přepracované a rozšířené vydání.* Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2
12. OGEROVÁ, B. – FIBÍROVÁ, J.: *Řízení nákladů.* Praha: HZ Editio, 1998. ISBN 80-86009-24-6.
13. ŠOLJAKOVÁ, L. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví.* Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-199-7.

14. GRATTON Chris, SOLBERG Harry Arny: *The Economics of Sports Broadcasting*. New York: Routlege, 2007. ISBN 0-203-00385-3
15. GEISLER, R.: *Management Control in German Television: Delivering Numbers for Management Decision*, Journal of Media Economics, strany 123-142, 2000.
16. BOLLAPRAGADA S., BUSSIECK M., MALLIK S.: *Scheduling Commercial Videotapes in Broadcast Television*, Operations Research, Vol. 52, No. 5, pp. 679-689, Sep. - Oct., 2004.
17. ALEXANDER A., OWER J., CARVETH R., HOLLIFIELD C.A., GRECO A.N.: *Media economics: theory and practice, third edition*, Mahwah New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers London, Kap.: I.1, II.7-10, ISBN 0-8058-4580-1, 2004.
18. PRICEWATERHOUSECOOPERS - Studie: *Achieving corporate financial reporting objectives: Perspectives on the entertainment, media & communications industry, Broadcast television: Acquired programming rights*, Dostupné online [cit. 15.4. 2013] z: http://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/assets/emc-perspectives-broadcast-television-acquired-program-rights-march-2011.pdf
19. CHRISTENSEN C., KAUFMAN S., SHIH W.: *Innovation Killers: How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New Things*, Harvard Business Review, January 2008, dostupné na: www.hbrreprints.org
20. Lidovky.cz; *Zklamaná Nova*; Dostupné online [cit. 15.4. 2013] z: http://www.lidovky.cz/zklamana-nova-telenovelu-tisic-a-jedna-noc-uz-vecer-neuvidite-ptv-/media.aspx?c=A110211_121358_ln-media_hs