

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EKONOMIKY



OBOR PROVOZ A EKONOMIKA

Diplomová práce

KONTROLA A ŘÍZENÍ NÁKLADŮ V PODNIKU

Autor: Antonín Škrabal

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Eva Rosochatecká, CSc.

Praha 2010 ©

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Kontrola a řízení nákladů v podniku“ vypracoval samostatně, na základě odborných konzultací s doc. Ing. Evou Rosochateckou, CSc. a použitím v příloze uvedené literatury.

V Praze dne 31. 3.2010

.....

podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce doc. Ing. Evě Rosochatecké CSc. za odborné vedení a konzultace při zpracování této diplomové práce. Chtěl bych také poděkovat Komerční bance a.s., kde jsem mohl absolvovat diplomovou praxi a kde jsem mohl nasbírat cenné údaje a zkušenosti pro zpracování diplomové práce.

Kontrola a řízení nákladů v podniku

Control and management of costs in the company

Souhrn

Náklady vyjadřují ocenění spotřeby výrobních faktorů využitých ke tvorbě podnikových výnosů. Dobrá znalost struktury podnikových nákladů umožňuje vedení podniku rozumět, analyzovat a vyhodnocovat hospodářskou efektivitu jednotlivých výrob a výrobních procesů.

První část diplomové práce ukazuje teoretické možnosti, jak lze náklady v podniku sledovat, členit, plánovat a kontrolovat. Část zdůrazňuje časovou rozlišitelnost nákladů a poukazuje na možnost dvojího pohledu na řízení nákladů.

Praktická část práce hodnotí systém řízení nákladů v konkrétním podniku, komentuje způsob vytváření finančního plánu a jeho následného dodržování, informuje o mechanismech, které podnik využívá k co nejefektivnějšímu a nejhospodárnějšímu řízení provozních nákladů.

V neposlední řadě, se diplomová práce zaměřuje, jak se zavádění nových technologií odráží na změnách nákladů v podniku. Práce pojmenovává hlavní nákladové hnací síly, kterými je podnik ovlivněn a zároveň navrhuje možné změny v řízení.

Klíčová slova

Řízení nákladů; kontrola nákladů; finanční plán; hnací síla nákladů

Summary

The cost represents value of consumed production resources allocated to achieve revenue of a company. Good Knowledge of the cost structure provides to the management of the company understand, analyze and evaluate economic efficiency of production and production processes.

The first part describes theoretical possibilities how to track, divide, plan and control the cost of a company. The part underlines identification and allocation of cost in time and it also shows possibility of dual cost management view.

Practical part of the thesis evaluates system of the cost control in a specific company. It comments the way of development of the financial plan and its operational control. It informs about company systems that are used to manage operational processes in the company in the most effective and economical way.

Last but not least part of the thesis focuses on how newly applied technologies can change cost management of a company.

Thesis describes main cost drivers influencing operation of a company and it also identifies possible changes in the way of cost management.

Key words

Cost management; cost control; budget; drive costs;

Obsah:

1. Úvod.....	8
2. Cíl práce a metodika.....	9
2.1 Cíl práce	9
2.2 Metodika práce.....	9
3. Shrnutí poznatků k dané problematice.....	11
3.1 Klasifikace nákladů.....	12
3.1.1 Druhové členění nákladů.....	12
3.1.2 Účelové členění nákladů	13
3.1.3 Členění nákladů dle závislosti na objemu výroby.....	14
3.1.4 Klasifikace nákladů z hlediska manažerského rozhodování.....	18
3.2 Plánování a kontrola nákladů.....	18
3.3 Kalkulace nákladů.....	19
3.3.1 Stanovení vlastních nákladů na kalkulační jednici	21
3.3.2 Metody kalkulací.....	23
3.3.3 Rozbor kalkulací	26
4. Stručná charakteristika podniku–Komerční banka a.s.	27
4.1 Základní údaje o KB	28
4.2 Základní ekonomické informace.....	28
4.3 Obchodování s akciemi a akcionáři KB a.s.	30
4.3.1 Akcie KB.....	30
4.3.2 Struktura akcionářů a kapitálové podíly KB.....	32
4.4 Finanční skupina KB.....	33
4.5 Organizační struktura Komerční banky a.s.	35
4.6 Podpůrné služby	36
4.6.1 Hlavní cíle a poslání úseku	36
4.6.2 Organizační schéma úseku.....	36
5. Vlastní rozbor.....	39
5.1. Struktura a řízení nákladů	40
5.1.1 Provozní náklady.....	40
5.1.2 Investiční výdaje	44

5.2 Plánování nákladů neboli tvorba rozpočtu.....	47
5.2.1 Opex	47
5.2.2 Capex	50
5.3 Kontrola nákladů a náprava chyb.....	51
5.4. Informační systémy jako nástroj pro řízení a kontrolu nákladů.....	53
5.5 Analýza nákladů úseku Podpůrné služby.....	56
5.5.1 Porovnání skutečně vynaložených nákladů a rozpočtu.....	57
5.5.2 Vývoj jednotlivých makroproduktů	58
6. Závěr	88
7. Literatura	91
8. Přílohy	93
8.1 Vysvětlivky	93
8.2 Grafy a tabulky.....	94

Seznam grafů:

Graf č. 1 Vývoj variabilních nákladů dle objemu produkce	15
Graf č. 2 Vývoj fixních nákladů dle objemu produkce	16
Graf č. 3 Analýza návratnosti nákladů - bod zvratu.....	17
Graf č. 5 Srovnání vývoje cen akcií Komerční banky a.s. a přepočteného indexu PX...31	
Graf č. 4 Vývoj cen akcií Komerční banky a.s. v roce 2008	31
Graf č. 6 Podíly hlavních akcionářů na základním kapitálu	33
Graf č. 7 Struktura finanční skupiny Komerční banky a.s. a Société Générale v ČR a na Slovensku	34
Graf č. 8 Organizační struktura vedení Komerční banky a.s.	35
Graf č. 9 Organizační schéma úseku „Podpůrné služby“	36
Graf č. 10 Srovnání vývoje rozpočtů Sledovaného úseku a celého podniku v mil. Kč..57	
Graf č. 11 Procentní vyjádření rozpočtů úseku oproti celému podniku.....	57
Graf č. 12 Srovnání skutečných nákladů s rozpočtem v mil. Kč	58
Graf č. 13 Růst skutečných nákladů a rozpočtu v %.....	58
Graf č. 14 Náklady správy klientských dokumentů – rozpočet x skutečnost	59
Graf č. 15 Náklady správy klientských dokumentů – vývoj ve stálých cenách.....	60
Graf č. 16 Náklady na poštovní služby – rozpočet x skutečnost	61
Graf č. 17 Náklady na poštovní služby – vývoj ve stálých cenách.....	61
Graf č. 18 Náklady na kurýrní služby – rozpočet x skutečnost	62
Graf č. 19 Náklady na kurýrní služby – vývoj ve stálých cenách.....	62
Graf č. 20 Náklady na spotřebu pohonných hmot – rozpočet x skutečnost.....	63
Graf č. 21 Spotřeba pohonných hmot – vývoj měsíčních nákladů	64
Graf č. 22 Vývoj průměrných cen benzínu – Natural 95	64
Graf č. 23 Náklady na spotřebu pohonných hmot v Kč/km.....	64
Graf č. 24 Náklady na spotřebu pohonných hmot - vývoj ve stálých cenách.....	65
Graf č. 25 Náklady na opravy a údržbu vozidel – rozpočet x skutečnost.....	66
Graf č. 26 Náklady na opravy a údržbu vozidel – vývoj ve stálých cenách	66
Graf č. 27 Náklady na opravy a údržbu vozidel v Kč/automobil.....	67
Graf č. 28 Náklady na bezpečnostní služby – rozpočet x skutečnost	68
Graf č. 29 Náklady na bezpečnostní služby – vývoj ve stálých cenách.....	68
Graf č. 30 Náklady na opravy a údržbu bezpečnostních systémů – rozpočet x skutečnost	69
Graf č. 31 Náklady na opravy a údržbu bezpečnostních systémů – vývoj ve stálých cenách.....	70
Graf č. 32 Celkem náklady na bezpečnost – vývoj ve stálých cenách	71
Graf č. 33 Náklady na bezpečnost bez přidané agendy – vývoj ve stálých cenách	71
Graf č. 34 Náklady na pevné linky – rozpočet x skutečnost.....	72
Graf č. 35 Náklady na pevné linky – vývoj ve stálých cenách	73
Graf č. 36 Náklady na pevné linky v Kč/linka.....	73

Graf č. 37 Náklady na mobilní telefony – rozpočet x skutečnost.....	74
Graf č. 38 Náklady na mobilní telefony – vývoj ve stálých cenách	74
Graf č. 39 Náklady na mobilní telefony v Kč/mobil.....	75
Graf č. 40 Náklady na provoz budov – rozpočet x skutečnost.....	76
Graf č. 41 Náklady na provoz budov – vývoj ve stálých cenách.....	77
Graf č. 42 Náklady na provoz budov v Kč/m ²	77
Graf č. 43 Náklady na technické služby – rozpočet x skutečnost.....	78
Graf č. 44 Náklady na technické služby – vývoj ve stálých cenách	78
Graf č. 45 Náklady na opravy a údržbu budov – rozpočet x skutečnost.....	79
Graf č. 46 Náklady na opravy a údržbu budov – vývoj ve stálých cenách	80
Graf č. 47 Náklady na opravy a údržbu ostatního majetku – rozpočet x skutečnost	81
Graf č. 48 Náklady na opravy a údržbu ostatního majetku – vývoj ve stálých cenách ..	81
Graf č. 49 Náklady na nákup nábytku a ostatního vybavení – rozpočet x skutečnost....	82
Graf č. 50 Náklady na nákup nábytku a ostatního vybavení – vývoj ve stálých cenách	83
Graf č. 51 Náklady na ostatní provozní náklady – rozpočet x skutečnost.....	84
Graf č. 52 Náklady na ostatní provozní náklady – vývoj ve stálých cenách	84
Graf č. 53 Náklady plynoucí z pronájmu budov – pobočky – vývoj ve stálých cenách.	86
Graf č. 54 Náklady plynoucí z pronájmu budov – centrála – vývoj ve stálých cenách..	86
Graf č. 55 Vývoj nákladů v Kč/m ² u pronajímané plochy	87

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Základní údaje o Komerční bance a.s.	28
Tabulka 2 Vybrané ekonomické ukazatele v mil. Kč	29
Tabulka 3 Vybrané ekonomické ukazatele v %.....	30
Tabulka 4 Informace o akcích KB	32
Tabulka 5 Hlavní akcionáři Komerční banky a.s. a jejich podíl na základním kapitálu	32
Tabulka 6 Vývoj výplat dividend Komerční bankou a.s.....	33
Tabulka 7 Sledování provozních nákladů z pohledu SEV	44
Tabulka 8 Kapitálové výdaje dle jednotlivých gestorů v %	46
Tabulka 9 Kapitálové výdaje dle jednotlivých položek v %.....	46
Tabulka 10 Model tvorby rozpočtu.....	49
Tabulka 11 Vývoj počtu najímané plochy	87

1. Úvod

V dnešní době ekonomického propadu, který vedl v několika odvětvích národního hospodářství k zániku mnoha firem. V době, kdy rostoucí globalizace trhů výrazně zvýšila konkurenční tlak na podniky, jsou společnosti nuceni přizpůsobovat svoje podnikatelské záměry podmínkám okolí. Konkurence nutí podniky v boji o zákazníka k výraznému snížení prodejních cen nabízených služeb a produktů, což vede automaticky k úbytku tržeb.

Při poklesu na straně výnosů a snahy o dosahování zisku, nabývá na významnosti řízení nákladů. Tato významnost vychází z několika bodů. Znalost výše nákladů umožňuje analyzovat a hodnotit hospodárnost jednotlivých výrobních jednotek podniku. Náklady znamenají východisko pro zjišťování hospodářského výsledku. Výše nákladů se odráží také v rozhodování o budoucím podnikovém dění. Velikost nákladů vytváří prostor pro vytváření motivačních vazeb pracovníků. Význam nákladů spočívá také v tom, že podávají informace o možnosti uplatnění se podniku na trhu dosažením konkurenceschopných nákladů. V neposlední řadě, náklady vytváří podklady pro stanovení optimální ceny nabízeného výrobku. Podniky, které toto pochopily, jsou nejen úspěšnější, ale dokážou se též lépe bránit vnějšímu turbulentnímu prostředí.

Jelikož znalost podnikových nákladů bude stále nabývat na důležitosti, vybral jsem si problematiku řízení a kontroly nákladů v podniku jako své téma pro zpracování této diplomové práce.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit využití nákladů pro účely řízení, plánování a kontrolu činností konkrétního podniku.

Teoretická část si klade za cíl klasifikovat náklady z pohledu jejich možných členění dle druhu, účelu, závislosti na objemu výroby a z hlediska manažerského rozhodování. Dále posuzuje využití plánování nákladů a jejich následnou kontrolu.

V praktické části bude cílem, jak přední bankovní institut v České republice sleduje, řídí a kontroluje vlastní náklady a jaké k tomu používá informační nástroje.

Posledním cílem bude analyzování vývoje nákladů ve vybraném úseku podniku, jaké jsou hlavní hnací síly nákladů tvořené tímto úsekem a jak se tento vývoj ovlivňuje implementace nových bezpečnostních, technologických, informačních a provozních systémů používaných pro řízení celého podniku.

2.2 Metodika práce

Shrnutí poznatků k dané problematice bude provedeno deskriptivní metodou s využitím odborné literatury.

V části diplomové práce, kde bude představena zkoumaná společnost, budu vycházet z výročních zpráv Komerční banky a.s., interních dokumentů a dostupných prezentací.

Ve vlastním rozboru nákladů podniku budou použity údaje a data, která jsem nabyt v době, kdy jsem absolvoval ve jmenovaném bankovním institutu diplomovou praxi. Data, která budou použita, se vážou pouze k provozním nákladům úseku „Podpůrné služby“, jež je součástí podniku. K použití ostatních údajů jsem nenabyl oprávnění.

Použité údaje byly získány z informačního systému podniku a obsahují měsíční částky nákladů za období 2005-2009. Při práci s nimi budou využity metody analýzy a syntézy. Údaje budou hodnoceny dle jednotlivých nákladových skupin a porovnány s jejich finančním plánem na daný rok. Dále se vývoj jednotlivých nákladových skupin bude přepočítávat do stálých cen průměru roku 2005. K tomu budou využity bazické indexy v časové řadě 2005-2009 získané z Českého statistického úřadu. Bazický index

představuje míru inflace vyjádřenou přírůstkem indexu spotřebitelských cen k základnímu období, v tomto případě roku 2005. Některé nákladové položky jako spotřeba energie, vody apod. budou očištěny o bazické indexy cen průmyslových výrobců. U nákladových skupin, kde bude aplikován index cen průmyslových výrobců, bude brána z důvodu změny metodiky pouze tříletá časová řada (2007-2009). U některých skupin nákladů bude možno použít přepočet jejich vývoje na nákladové nosiče (m², počet telefonních linek, počet mobilních telefonů, počet automobilů a počty ujetých kilometrů), ale opět z důvodů nedostatečné časové řady pouze v období 2007-2009.

3. Shrnutí poznatků k dané problematice

Za náklady podniku se obecně považuje peněžně oceněná spotřeba výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, které jsou vyvolány tvorbou podnikových výnosů. Důležité je odlišovat náklady od výdajů. Za výdaje se považuje úbytek peněžních fondů jako stavu hotovosti v pokladně nebo peněz na bankovním účtu. Rozdíl mezi náklady a výdaji ilustruje příklad odpisů, které snižují hodnotu dlouhodobého majetku (vytváří náklad), ale nepředstavují pro podnik výdaj, ten byl vynaložen na pořízení dlouhodobého majetku. Nebo naopak vyplácení dividend představuje pro podnik výdaj nikoli však jeho náklad.

Náklady též musí být časově rozlišitelné. Musí se zajistit časová a věcná shoda výnosů a nákladů s vykazovaným obdobím. Dochází proto k důsledku, že určité nákladové a výnosové položky se převádějí do jiného období. Takové položky se nazývají přechodnými a řeší je účetnictví podniku.

V podniku se používá dvojitý pohled na sledování nákladů. První hledisko je finanční účetnictví. To je určené zejména pro externí uživatele a je standardizováno (dané zákonem o účetnictví č.563/1991 Sb., který může být upraven prováděcí vyhláškou č. 500-506/2002 Sb.). Finanční účetnictví musí každý rok vykazovat především výsledek hospodaření. Ten, ve zjednodušené formě, ukazuje rozdíl mezi výnosy a náklady. Náklady ve finančním účetnictví tvoří:

1. běžné provozní náklady – spotřeba, osobní náklady
2. odpisy dlouhodobého majetku
3. ostatní provozní náklady¹
4. finanční náklady
5. mimořádné náklady

Náklady představují důležité ukazatele kvality činnosti podniku. Proto úkolem vedení společnosti by mělo být tyto náklady usměrňovat a řídit je. Řízení nákladů vyžaduje podrobné třídění, a to nám finanční účetnictví dostatečně nepředstavuje.

¹ Body 1až 3 dávají dohromady provozní náklady

V podniku se z toho důvodu využívá i druhé hledisko sledování nákladů, které se nazývá manažerské (vnitropodnikové) účetnictví.

V dalších kapitolách, pokud nebude řečeno jinak, se mluví o nákladech z hlediska manažerského účetnictví.[1]

3.1 Klasifikace nákladů

Náklady nepředstavují homogenní celek, ale skládají se z různorodých složek. Ty se odlišují druhem ekonomického zdroje, funkcí v transformačním procesu, formou projevu nebo způsobem reakce na působící faktory. Vnitřní odlišnosti nákladů vedou k různému členění dle různých hledisek:

- druhové členění – tj. dle druhů vynaložených ekonomických zdrojů
- účelové členění – tj. dle účelu jejich vynaložení
- podle závislosti na objemu výroby
- podle hlediska rozhodování

3.1.1 Druhové členění nákladů

Takové třídění nákladů znamená seskupování nákladů do stejných skupin spojených s činností jednotlivých výrobních nákladů a odpovídá na otázku, co bylo spotřebováno. Nákladovými druhy jsou:

- a) odpisy – náklady představující opotřebení majetku
- b) spotřeba hmotných prostředků – materiál, suroviny, energie
- c) mzdové a ostatní osobní náklady – mzdy, platy, provize, zdravotní a sociální pojištění
- d) finanční náklady – představují peněžní úhradu formou úroků, poplatků, pojistné
- e) náklady na externí služby – nájemné, dopravné, opravy, údržba, cestovné

Nákladové druhy představují externí náklady, které do podniku vstupují zvnějšku, jedná se tedy o náklady prvotní. Mluví se o tzv. jednoduchých nákladech, protože je již nelze dělit. Naproti tomu druhotné náklady vznikají spotřebou

vnitropodnikových výkonů; nazývají se interními náklady a mají komplexní charakter (lze dále dělit na nákladové druhy). [1]

Druhového třídění se využívá ve finančním účetnictví, kdy se mohou sumarizovat jednotlivé homogenní celky. Na druhou stranu neposkytuje údaje pro hodnocení hospodárnosti a účelovosti využití ekonomických zdrojů. [2]

3.1.2 Účelové členění nákladů

Účelovost je základní charakteristický znak nákladů. Účelové členění nákladů je založeno na dvou základních hlediskách:

- a) náklady členíme dle výkonů – zde je rozhodující odpovědět na otázku, na co byly náklady vynaloženy
- b) náklady členíme dle místa vzniku a odpovědnosti – rozhodující otázka zní, kde se uskutečňují výkony z hlediska organizačního uspořádání

3.1.2.1 Členění nákladů podle výkonů

Sledování nákladů, které jsou spojovány s jednotlivými finálními výrobky, umožňuje zjistit rentabilitu jednotlivých produktů a řídit výrobkovou strukturu. Údaje se dále používají při rozhodnutích, zda určitou činnost podniku vyrobit vlastními silami nebo za pomoci cizích služeb.

Výrobní cena výrobku je vyčíslena na kalkulační jednici. Ta je dána dvěma nákladovými složkami:

1. přímé náklady – vztahují se přímo k danému výrobku (jednicové náklady), lze je předem stanovit ve formě např. úkolu
2. nepřímé náklady – ty souvisejí s více výrobky a jsou jednotlivým výrobkům přiřazovány (viz kapitola 3.3); označují se jako režijní náklady a mají tyto části:
 - zásobovací režii – nákup, skladování a výdej materiálu
 - výrobní režii – obsluha a řízení ve výrobním procesu, kde se nemohou uplatnit přímé náklady
 - správní režii – řízení a správa celého podniku
 - odbytovou režii – skladování a prodej finálních produktů

3.1.2.2 Členění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti

Náklady reálně vznikají v organizačních útvarech podniku, kde se uskutečňuje přeměna výrobních faktorů na konečné statky. Mluví se o členění nákladů dle místa vzniku. Řízení nákladů po této linii má dva základní cíle:

- zajištění optimálních proporcí při organizaci procesu na základě vztahů mezi útvary
- optimální využití potencionálních možností podniku

Na různých úrovních ekonomického řízení se utváří struktura odpovědnostních útvarů, vzniklá delimitací rozhodovacích pravomocí. Z toho důvodů nabývá na významu vyhodnocování nákladů dle odpovědnosti, které má následující charakteristiky:

- všechny vstupy musejí být oceněny vnitropodnikovými pevnými cenami
- dochází k meziútvarovým převodům nákladů dle odpovědnosti za jejich vznik (např. zbytečně vynaložené mzdy převzaté z jiného úseku podniku se převádějí zpět na příslušné středisko)
- odváděné výkony se oceňují v předem stanovené výši (vnitropodnikové ceny na výstupu)
- rozdíly mezi zúčtovanými náklady dle odpovědnosti a uznanými náklady představují výsledek hospodaření útvaru [2]

3.1.3 Členění nákladů dle závislosti na objemu výroby

Při posuzování dynamiky vývoje nákladů se sleduje, jak se mění jejich celková výše v závislosti na změně objemu výkonů. Aby se mohly náklady takto posuzovat, musí se celkové náklady rozlišit na dvě základní skupiny:

1. variabilní náklady – jejich výše se mění při změně objemu výkonů
2. fixní náklady – jejich výše se při změně objemu výkonů nemění

Pro analýzu nákladů v závislosti na změně objemu výroby mají zásadní vypovídající schopnost tyto základní veličiny:

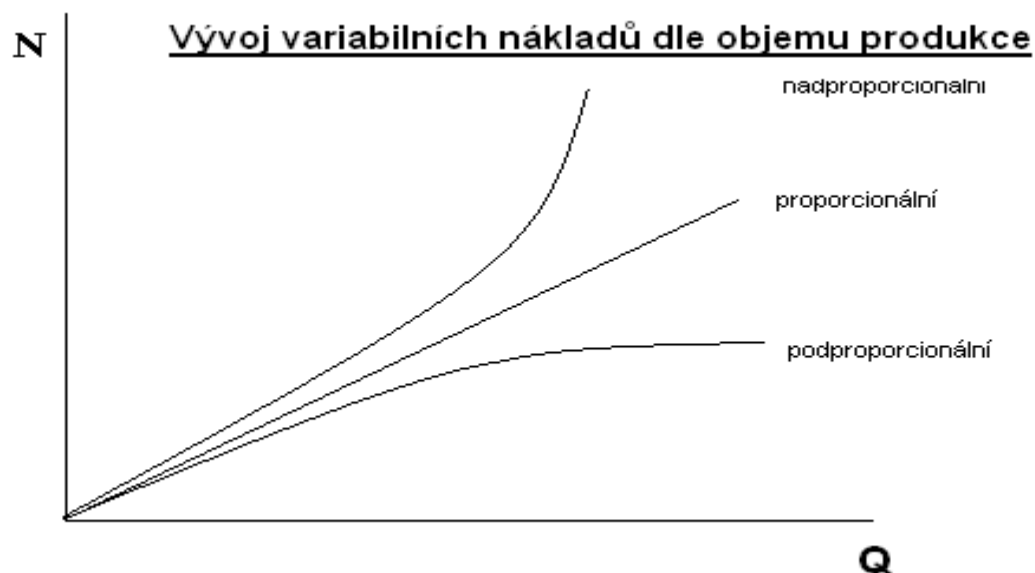
- celkové náklady – veškeré náklady vynaložené na celkový objem produkce (N)

- průměrné náklady – náklady na jednotku produkce (N_j); vystupují jako základní měřítko hospodárnosti
- mezní náklady – říkají, o kolik se změny náklady, změny-li se produkce o jednotku (MN)
- přírůstkové náklady – tvoří přírůstek nákladů vyvolaný přírůstkem produkce (dN)

3.1.3.1 Variabilní náklady

Variabilní náklady lze rozdělit dle typu reakce na změnu objemu produkce, jak lze vidět na grafu č. 1:

Graf č. 1 Vývoj variabilních nákladů dle objemu produkce



Zdroj: Vlastní zpracování

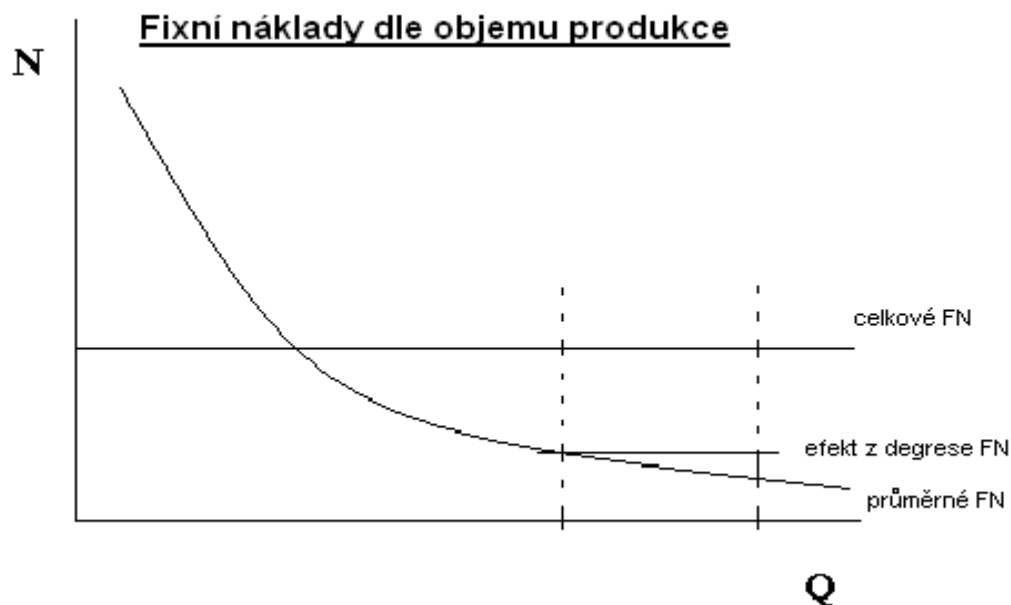
- proporcionální – mění se přímo úměrně se změnou výroby; N_j jsou v celém intervalu konstantní; typické pro opakované rutinní procesy
- nadproporcionální – vývoj je rychlejší než růst produkce; N_j jsou progresivní; dokazuje to snižující se úroveň hospodárnosti; typické pro překročení optimální zaměstnanosti
- podproporcionální – vývoj je pomalejší než růst výroby; N_j jsou regresivní; ukazuje to zvyšující se úroveň hospodárnosti; etapa typická pro záchvat výroby a získávání rutiny práce [2]

Graf průměrných variabilních nákladů lze spatřit v příloze č 8. 2.

3.1.3.2 Fixní náklady

Fixní náklady vznikají, i když se nic nevyrábí. Je to způsobeno tím, že tyto náklady jsou vyvolány nutností zabezpečit chod podniku a tudíž vznikají již v nulovém bodě výroby. Neměnnost fixních nákladů je relativní a s růstem objemu výroby klesají průměrné fixní náklady. Tento jev se nazývá efekt z deprese fixních nákladů. Vliv tohoto efektu na snižování průměrných nákladů se označuje také jako relativní úspora nákladů. Výsledek v grafické podobě je vidět na grafu č. 2.

Graf č. 2 Vývoj fixních nákladů dle objemu produkce



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové fixní náklady jsou spojeny s využitím výrobní kapacity podniku. Skutečné využití kapacity na sebe váže využití fixní náklady. Na druhou stranu nevyužitá část výroby váže volné fixní náklady. Takové dělení je velmi abstraktní, protože volná část fixních nákladů nelze uvolnit, avšak poskytuje informaci, zda je dostatečně využita výrobní kapacita.

S růstem výše fixních nákladů a jejich podílu na celkových nákladech roste i provozní riziko. Mluví se o tzv. provozní páce. Ta říká, že je-li vysoký podíl fixních nákladů na celkových nákladech, pak malá změna v tržbách způsobí velkou změnu v provozním zisku. Platí samozřejmě i obráceně, proto se zvyšuje riziko.

S růstem podniku rostou také fixní náklady. Tato zásada však neplatí obráceně. Zmenšením podniku fixní náklady neklesají. Tento ekonomický úkaz se jmenuje nákladová remanence. Vzniká tím, že při snížení objemu výroby nedochází ihned k vyřazení strojů.[1]

3.1.3.3 Návratnost nákladů a bod zvratu

Uskutečněná výroba přináší podniku náklady, ale projevuje se též ve formě výnosů. Rytmus návratnosti variabilních a fixních nákladů je odlišný. Prioritu zaujímá návratnost variabilních nákladů, protože se musí nejdříve uhradit náklady, které byly výrobou přímo vyvolané. Odlišné to je u fixních nákladů, kdy se výnosy z jednotky podílí na jejich úhradě jen určitým podílem. Hovoří se o příspěvku na úhradu fixních nákladů.

Kritický bod objemu výroby (bod zvratu) označuje hladinu výše výroby, kdy budou plně uhrazeny celkové náklady. Realizováním menšího objemu než je dáno bodem zvratu dosahuje podnik ztráty. Při objemu výroby větší než je dána kritickým bodem, dosahuje podnik zisku. Celý proces lze graficky shlédnout na grafu č. 3. [2]

Graf č. 3 Analýza návratnosti nákladů - bod zvratu



Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.4 Klasifikace nákladů z hlediska manažerského rozhodování

Manažerské rozhodnutí pracuje se skutečnými (relevantními) náklady, které oproti nákladům uváděným v účetnictví zahrnuje i tzv. oportunitní (alternativní) náklady.

Relevantní náklady jsou náklady, které ovlivňují rozhodnutí, protože se v závislosti na něm mění. Ostatní náklady jsou pro dané rozhodnutí irelevantní (změna variant nemění jejich výši). V určitých publikacích se o relevantních nákladech hovoří jako o přírůstkových nákladech. A irelevantní náklady se nazývají utopenými náklady.

Oportunitní náklady je částka peněz, která je ztracena, když zdroje (práce, kapitál) nejsou použity na nejlepší ušlou alternativu.[1]

Významnou hodnotu v manažerském rozhodování mají rozdílové veličiny nákladů a výnosů. K hlavním typům rozdílových veličin patří:

- porovnání dvou srovnatelných alternativ – srovnávají se náklady např. současné a plánované technologie; na základě vztahu „lepší x horší“ atd.
- vývoj v čase – porovnání dvou stavů v časovém sledu; lze hodnotit vývoj hospodárnosti, výkonnosti nebo ziskovosti
- míra splnění předem stanoveného cíle – porovnání např. normovaných a skutečných nákladů

3.2 Plánování a kontrola nákladů

Plánování nákladů je v podnicích součástí rozpočtu. Cílem plánování nákladů je dosáhnout jejich snížení ve všech činnostech podniku. Náklady lze plánovat podle podrobné nebo globální metody. Podrobná metoda používá detailnější plánovací podklady (normy spotřeby, limity, plán výroby). Globální metoda vychází ze základních vztahů v ekonomice a využívá stanovení nákladové funkce. Kalkulace a rozpočty představují výsledek daných metod.

Při plánování se zpravidla postupuje následovně:

1. Nejdříve se zpracovávají rozpočty obslužné a pomocné výroby. Poté až hlavní výroba (z důvodu spotřebovávání výkonů předcházejících středisek) a nakonec režie. Zjištěné náklady v členění na přímé a režijní se přesunou do položek

prvotních nákladových druhů, ve kterých je sestavován plán výnosů, nákladů a zisku.

2. Po schválení plánu nastává obrácený proces. Tzn., že se prvotní nákladové druhy transformují v jednotlivých střediskách do nákladů jednicových a režijních a jsou doplněny o náklady druhotné. Obě tyto fáze plánování nákladů se prolínají, probíhají několikrát po sobě, tak jak se hledají rezervy snižování nákladů. [1]

V rozpočtování jednicových nákladů se bere v úvahu objem a struktura výkonů, norem spotřeby a jejich cen a tarifů.

Plánování režijních nákladů je těžší. Mohou se použít technické normy nebo ukazatele spotřeby. Dále se využívá zkušeností minulých let, znalost nákladových funkcí. Pro dílčí položky se uplatňuje metoda variátorů - poměrové číslo, které udává vztah mezi růstem příslušného režijního nákladu a objemem výkonů.

V praxi se používá i metoda standardních nákladů, která říká, že:

Standardní náklady kalkulační položky =

standardní množství (standardní spotřeba na jednotku výroby) x standardní náklady (cena)

Jejich součtem se stanoví standardní náklady na jednotku výkonu. Umožňují odhady budoucích nákladů a lze pomocí odchylek skutečných nákladů od standardizovaných měřit výkonnost středisek. Podle příčiny vzniku odchylky se u jednicových nákladů člení na nákladové (cenové) a množstevní (kvantitativní). Odchylku lze zjistit i dle místa vzniku a odpovědnosti. [1]

3.3 Kalkulace nákladů

Hlavním nástrojem řízení nákladů na jednotlivé výrobky jsou kalkulace. Nezbytné je sledovat náklady z hlediska věcného, tzn. kalkulací vlastních výkonů. Tento pohled slouží podniku k určení vnitropodnikových cen výkonů, k sestavení rozpočtu, ke kontrole, k limitování atd.

Vlastní náklady jsou převážně shodné s položkami finančního účetnictví. Ale existují i vlastní náklady, které nemusejí již být součástí účetnictví a do kalkulace je zahrnujeme (podnikatelská mzda, úroky z použití vlastního kapitálu, nájemné z vlastních prostor). To je i případ kalkulačních odpisů, kdy už je majetek účetně

odepsaný, ale pokud je využíván, zahrnují se stále. Všechny výše popsané položky se nazývají kalkulační druhy nákladů.

Kalkulace nákladů je přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici. Kalkulační jednice je výkon vyměřený jednotkou (množství, hmotnosti, času, plochy, délky atd.). Výkony mohou být odbytové nebo vnitropodnikové.

Pro zachycení vynaložených zdrojů na daný výkon se může využít všeobecný kalkulační vzorec.:

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

Cena výkonu (nákladová cena) je dána vzorcem: úplné vlastní náklady výkonu + zisk. Cenová kalkulace je určena pro jednání s odběrateli s cílem prokázat únosnost jednotlivých nákladových položek a zisku. Proti působí kalkulace nákladů, která podává interní informace a slouží k řízení.

V kalkulačním vzorci jsou dvě základní skupiny nákladů:

- Přímé náklady – položky 1 až 3
- Režijní náklady – společně vynaložené náklady na všechny druhy výkonů; zúčtují se nepřímo prostřednictvím přírážek dle daných klíčů; položky 4 až 6.

Režijní náklady znázorňují podstatnou část celkových nákladů, a proto jejich řízení by mělo zahrnovat:

- stanovení cíle ve snižování
- evidenci, kontrolu a vyhodnocování skutečných režijních nákladů
- systém hmotné zainteresovanosti [1]

3.3.1 Stanovení vlastních nákladů na kalkulační jednici

Přímé náklady se v operativních a plánovaných kalkulacích stanoví přímo na kalkulační jednici dle norem spotřeby práce a materiálu. Ve výsledných kalkulacích ve výši skutečné spotřeby podle účetnictví či evidence.

Režijní náklady se v operativní a plánované kalkulaci na kalkulační jednici přiřadí zúčtovací přírážkou nebo zúčtovací sazbou. Ve výsledné kalkulaci se rozvrhuje skutečná výše režijních nákladů.

Rozvrhovou základnou režijních nákladů jsou peněžní nebo naturální veličiny a měla by být volena tak, aby:

- režijní náklady k ní byly v příčinné závislosti z hlediska jejich celkových změn
- tvořila podstatný podíl ve struktuře nákladů
- byla dostatečně velká, stálá a snadno zjištělná

3.3.1.1 Kalkulace z hlediska doby sestavování

Z hlediska doby sestavování se rozlišují kalkulace předběžné (sestavované před výkonem) a výsledné (po provedení výkonu). Výsledné kalkulace jsou významné pro kontrolu efektivity hospodaření. Doporučuje se je sestavovat rozdílovým způsobem (viz níže metody kalkulací).

Mezi předběžné kalkulace se řadí:

- a) Kalkulace operativní - rozeznávají se operativní kalkulace výchozí (platné k prvnímu dni období) a operativní kalkulace běžné. Rozdíly mezi operativní kalkulací a skutečnými náklady jsou odchylky od norem. Využití je v operativním řízení.
- b) Kalkulace plánové – sestavují se na základě plánovaných změn norem, které se mají v příštím období uskutečnit. Základem je roční plánovaná kalkulace, která se váže na tvorbu výkonů, nákladů a zisku. Náklady lze vyjádřit pomocí úhrnné plánované kalkulace nebo rozdílově pomocí výchozí kalkulace a plánovaných změn.
- c) Kalkulace propočtové – sestavují se pro nové výrobky, kde dosud neexistují spotřební normy. Uplatnění nacházejí v dlouhodobém plánování.

3.3.1.2 Kalkulace z hlediska struktury

Význam je ve stupňovité výrobě, ve které se vlastní předcházející výroba spotřebovává v následujícím stupni výroby.

a) Postupná kalkulace – obsahuje položku „polotovary vlastní výroby“, ve které se uvádějí náklady vynaložené v předchozí fázi výroby.

b) Průběžná kalkulace – neobsahuje položku „polotovary vlastní výroby“ a náklady na ně se uvádějí v členění dle položek všeobecného kalkulačního vzorce.

3.3.1.3 Kalkulace z hlediska úplnosti nákladů

a) Kalkulace úplných nákladů – zde se počítá se všemi náklady a někdy se nazývají také jako „absorpční“ nebo „tradiční“ kalkulace.

b) Kalkulace neúplných nákladů

Doposud se uváděli kalkulace, které počítaly s kalkulací veškerých nákladů bez přihlédnutí k rozdělení nákladů dle závislosti na objemu výkonů. Tedy na rozčlenění na variabilní a fixní složku nákladů. To vede v některých případech k nepřesným informacím a následným špatným rozhodnutím. Kritika kalkulace úplných nákladů se opírá o tyto body:

1. Tradiční kalkulace pro některé druhy výroby nevyjadřuje souvislost mezi nákladovými činiteli a náklady, které jsou jimi vyvolány. Podíl fixních nákladů je spojen s mechanizací, ale náklady takto vyvolané se často rozvrhují dle lidské práce. Tak se více nákladově zatěžují výrobky s vyšším podílem lidské činnosti a ve skutečnosti by měly být více zatíženy výrobky, které vyprodukovala technika.
2. Kalkulování úplných nákladů předpokládá znalost vyráběného množství výrobků. Jinak nelze stanovit podíl fixní složky nákladů a musí se odhadovat. Potom ani zisk z výrobku není proporcionální k vyráběnému množství (efekt z degrese fixních nákladů). Výsledkem je ztížení o volbě množství výroby.
3. Tradiční kalkulace nebere taky v úvahu, že jednotlivé výrobky dosahují zisku až po překročení kritického objemu výroby.
4. Absorpční kalkulace bere za minimální hranici ceny výrobku úplné vlastní náklady. Jinak produkt považuje za neziskový. Opět to souvisí s analýzou bodu

zvratu, kdy stačí cena o něco vyšší než variabilní náklady a po překročení dostatečné množství, přinese výrobek rentabilitu. Za podmínky ceteris paribus, kdy nové zakázky nevyvolají dodatečné fixní náklady.

Z těchto důvodů vznikla kalkulace neúplných nákladů – direct costing. Ta na výrobky kalkuluje pouze variabilní (jednicové a režijní) náklady. A fixní náklady považuje jako ty, které podnik vynaloží na chod podniku. Nepromítá je proto do kalkulace výrobků. Hledí na výrobky jako na výsledek činnosti celého podniku, nikoli kolik přinesou zisku. To je vyjádřeno příspěvkem na úhradu fixních nákladů a zisku (rozdíl mezi cenou a variabilními náklady). Rentabilita výrobku je dána podílem mezi příspěvkem na úhradu a cenou výrobku.

Celkové variabilní náklady na výrobek nejdou v praxi vždy vysledovat. Znají se ovšem přímé variabilní náklady. Proto došlo k záměně příspěvku na úhradu za hrubé rozpětí. Též značeno jako mezní (marginální) výnos nebo marže. Rentabilitu výrobku vyjadřuje poměr mezi hrubým rozpětím a cenou. Vzájemný vztah mezi výše zmíněnými ukazateli je v příloze č. 8.2 [1]

3.3.1.4 Kalkulace nákladů založená na činnostech

Kalkulace založená na činnostech představuje nový rozměr analýzy nákladů. Tento způsob spočívá v propojení nákladů s faktory, které ovlivňují. Tento druh kalkulace propojuje jednotlivé činnosti podniku s náklady, a umožňuje tak určovat faktory ovlivňující jejich vznik. [6]

Z toho důvodu, jak uvádí R. Schroll et al. (1993), vznikla nová kalkulační metoda ABC (viz kapitola 3.3.3)

3.3.2 Metody kalkulací

Metodou kalkulace se obecně rozumí stanovení složek nákladů na kalkulační jednici. Metody kalkulace se člení následujícím způsobem:

1. Kalkulace dělením
 - prostá kalkulace dělením
 - stupňová kalkulace dělením
 - kalkulace poměrovými čísly
2. Kalkulace přiřázkové

3. Kalkulace ve sdružené výrobě
 - odečítací metoda
 - rozčítací metoda
 - metoda kvantitativní výtěže
4. Kalkulace rozdílové
 - metoda standardních nákladů
 - metoda norem
5. Kalkulace neúplných nákladů (vysvětleno v kap. 3.3.2.3)
6. Kalkulace metodou ABC

Ad 1) Prostá kalkulační dělení

Na kalkulační jednici se náklady zjišťují dle položek kalkulačního vzorce vydělením celkových nákladů na vyrobené množství. Použití v hromadné výrobě.

Stupňová kalkulační dělení

Použití ve fázové výrobě. V každé výrobní fázi se mohou kalkulovat náklady, které v ní vznikají (zpracovací náklady) nebo celkové náklady. Pokud platí první případ, náklady výrobku se zjistí jako součet ceny spotřebovaného materiálu v první fázi, zpracovacích nákladů v jednotlivých fázích a společných nákladů. V druhém případě se musí využít postupných a průběžných kalkulací.

Kalkulace s poměrovými čísly

Poměrové číslo se volí dle podílu spotřeby času na výrobu výrobku. Objem výroby v poměrových jednotkách se získá násobením poměrovými čísly s objemem jednotlivých výrobků a sečtením. Celkové náklady se poté dělí součtem poměrových jednotek. Výsledkem je náklad na jednotku základního výrobku. Pro ostatní modifikace se násobí s jejich poměrovými čísly. Využití např. v nábytkovém průmyslu, tedy kdy se výrobky liší pouze hmotností, tvarem, velikostí.

Ad 2) Kalkulace přírážkové

Použití v různorodé výrobě pro kalkulování režijních nákladů. Ty se zjišťují pomocí zvolené základny a zúčtovací přírážky. Při změně objemu se musí přírážky přepočítat, tzv. dynamizovat kalkulaci.

Ad 3) Odečítací (zůstatková) metoda

Využití pokud existuje hlavní a doplňková výroba. Od celkových nákladů se odečtou doplňkové výrobky oceněné prodejní cenou. Zůstatek je brán jako náklad hlavní výroby. Poté se využije prostá metoda dělením.

Rozčítací metoda a metoda kvantitativní výtěže

Použití je tehdy, pokud nelze oddělit výrobky na hlavní a doplňkové. Celkové náklady se rozvrhují dle poměrových čísel. Vznikají-li výrobky ve fáze výroby, lze nasadit metodu kvantitativní výtěže. Ta rozvrhuje náklady podle množství výrobků získaných z výchozího materiálu.

Ad 4) Normová metoda

Předem jsou stanoveny normy přímých nákladů a zjišťují se odchylky skutečných nákladů. Normová kalkulace a evidence nákladů je založena na principu řízení podle odchylek. Tzn., že řídicí pracovníci se věnují pouze odchylkám, a tím je efektivněji řídí.

Metoda standardních nákladů

Je obdobou normované metodě. Zahrnuje ovšem také i standardy režijních nákladů, výrobní kapacity, atd. Standardy a standardní náklady se využívají zejména ke kontrole a tudíž i k řízení nákladů.

Kalkulace nákladů podle elementárních procesů

Cílem je dosáhnout rozvržení nákladů podle skutečné příčiny jejich vzniku. Podstatou je rozložení podnikových činností do dílčích aktivit, kdy se zaměřuje hlavně na oblasti, kde vznikají režijní náklady. Náklady zjištěné na aktivitu se alokují na výrobky jako jednotkové náklady. Kalkulace vycházejí ze vztahu, že procesy spotřebovávají zdroje a výkony zase procesy.

Kalkulace cílových nákladů (target costing)

Předpokladem je, že cena není určena náklady, ale trhem. Z tržní ceny a plánované obchodní marže se odvodí přípustné náklady. Pokud jsou podnikové náklady vyšší, musí být podrobeny analýze a přizpůsobeny cílovým nákladům. Racionalizace se netýká jen výroby, ale také předvýrobních etap (výzkum, marketing, atd.).[1]

Ad 6) Metoda ABC (Activity Based Costing)

Vychází z poznatku, že náklady nelze na kalkulační jednici přičítat dle základen vyjadřující objem, ale podle aktivit, které vedly k jejich vzniku. Podnětem vzniku, jak uvádí Schroll et al. (1993), jsou: nárůst struktury prováděných výkonů; nároky na kvalitu výrobků; dodávat široký sortiment v kratších časech; nutnost diverzifikace podniku. V důsledku uvedených faktorů dochází ke změnám ve struktuře nákladů – snižuje se podíl přímých nákladů k režijním. U režie narůstá podíl pomocných, obslužných, kontrolních a dalších aktivit. Proto se manažeři nestarají pouze o ocenění nákladů na finální výkony, ale také sledují náklady zajišťovacích procesů.[8]

3.3.3 Rozbor kalkulací

Rozbor kalkulací vede k odhalování nedostatků v řízení. Základním postupem je srovnávání. Např. se srovnávají výsledné kalkulace s plánovanými. Srovnávání poskytuje informace o změně celkových nákladů a jejich struktury. Negativní odchylky značí na nedostatky v oblasti organizace práce, nedodržení limitů, větší spotřebě materiálu atd. Výsledkem srovnávání a analýzy příčin rozdílu je návrh opatření k odstranění nedostatků.

4. Stručná charakteristika podniku – Komerční banka a.s.

Komerční banka a.s. je bankou, která svým zákazníkům připravuje širokou nabídku služeb v oblasti drobného, podnikového a investičního bankovníctví. Společnosti Komerční banky a.s. nabízejí další specializované služby, mezi které patří penzijní připojištění, stavební spoření, factoring, spotřebitelské úvěry a pojištění, dostupné prostřednictvím sítě poboček banky, přímého bankovníctví a vlastní distribuční sítě.

Služby samotné Komerční banky a.s. využívalo v roce 2008 téměř 1,63 milionů zákazníků prostřednictvím 394 poboček a 673 bankomatů po celé České republice a také formou telefonního, internetového a mobilního bankovníctví. V rámci pobočkové sítě banka vybudovala 20 specializovaných finančních center pro střední podniky a 4 centra pro velké podniky. V bance také průměrně pracovalo 8804 zaměstnanců.

Skupina Sociétés Générale, již je Komerční banka a.s. součástí, je jednou z největších finančních skupin v eurozóně. Skupina Sociétés Générale zaměstnávala v roce 2008 na celém světě 151 tisíc lidí ve třech klíčových oblastech:

- 1 retailové bankovníctví a finanční služby, kdy Sociétés Générale obsluhuje více než 30 milionů zákazníků na celém světě
- 2 globální investiční management a služby: SG je jednou z největších bank v euro zóně podle aktiv v custody (2 560 miliard EUR na konci roku 2008) a ve správě (336 miliard EUR);
- 3 podnikové a investiční bankovníctví

4.1 Základní údaje o KB

Tabulka 1 Základní údaje o Komerční bance a.s.

Obchodní firma:	Komerční banka a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo banky:	Praha 1, Na Příkopě 33, čp. 969, PSČ 11407
Identifikační číslo:	45 31 70 54
Datum zápisu do obch. rejstříku:	5.3.1992
Údaje o zápisu do obch. rejstříku:	banka je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze oddíl B. vložka 1360
Poslední změna v zápisu do obch. rejstříku:	3.12.2008
Účel poslední změny v zápisu do obch. rejstříku:	zápis znovuzvolení p. L. Goutarda předsedou představenstva
Výše základního kapitálu zapsaného v obch. rejstříku:	19 004 926 000 Kč
Výše splaceného základního kapitálu:	19 004 926 000 Kč
Akcie	38 009 852 kusů kmenových akcií na majitele v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě po 500 Kč
Údaje o nabytí vlastních akcií:	54 000 ks zdroj: výpis z registru emitenta k 31. 3. 2009
Údaje o zvýšení základního kapitálu:	základní kapitál banky nebyl od posledního uveřejnění zvýšen

Zdroj: Výroční zpráva 2008, KB a.s.

4.2 Základní ekonomické informace

V následující tabulce č. 2 vidíme základní finanční výsledky za období 2006 – 2008. Za poslední roky se pravidelně zvyšoval čistý zisk o bezmála 2 mld. Kč za rok. Je patrný nárůst celkových provozních výnosů. Ty se skládají z nárůstu úrokových výnosů a také zvětšováním provize z poplatků. Na druhou stranu provozní náklady také rostly, ale jejich tempo růstu bylo menší než výnosů. V rozvaze vidíme, že poslední 3 roky docházelo jak k růstu velikosti objemu poskytovaných úvěrů, tak i k růstu objemů vkladu klientů. Bilanční suma ukazuje skutečnost, že každý rok Komerční banka a.s. pracuje s větším množstvím majetku, než tomu bylo v roce minulém.

Tabulka 2 Vybrané ekonomické ukazatele v mil. Kč

Konsolidované mil. Kč	IFRS*		
	2008	2007	2006
Finanční výsledky			
Celkové provozní výnosy	33 714	29 670	26 421
z toho čisté úrokové výnosy	21 262	18 790	16 274
z toho čisté poplatky a provize	8 050	7 756	8 769
Provozní náklady celkem	-14 507	-13 629	-12 400
Čistý zisk	13 233	11 225	9 211
Rozvaha			
Bilanční suma	699 044	661 819	598 089
Úvěry klientům (čisté)	364 040	304 938	252 505
Vklady klientů	554 570	540 229	481 294
Vlastní kapitál celkem	62 974	50 654	50 257

Zdroj: Výroční zpráva 2008, KB a.s.

**IFRS – Výsledky dle mezinárodních standardů pro finanční výkaznictví*

V další tabulce č. 3 spatřujeme ekonomické ukazatele v procentuálním vyjádření v horizontu tří let 2006 - 2008. Vidíme každoroční nárůst u ziskovosti Komerční banky a.s. Roste rentabilita průměrného kapitálu (ROAE) vždy o více než 1% ročně. Také rentabilita vlastního kapitálu (ROAA) rostla každý rok o 0,1%. Velmi sledovaným ukazatelem za celou banku je poměr nákladů k výnosům. Zde vidíme pokles, až na 43%. To bylo v posledních letech způsobeno větším nárůstem výnosů, než rostly náklady. V současné ekonomické finanční krizi, kdy dochází k menším výnosům, musí banka také výrazně snižovat své náklady, pokud by chtěla dosahovat podobných čísel.

Tabulka 3 Vybrané ekonomické ukazatele v %

Konsolidované údaje %	IFRS*		
	2008	2007	2006
Poměrové ukazatele			
Rentabilita průměrného kapitálu (ROAE)	23,3	22,2	18,1
Rentabilita průměrných aktiv (ROAA)	1,9	1,8	1,7
Kapitálová přiměřenost (dle ČNB, Basel I)	12,1	10,1	11,9
Čistá úroková marže	3,4	3,2	3,2
Poměr nákladů k výnosům	43	45,9	46,9

Zdroj: Výroční zpráva 2008 KB a.s.

**IFRS – Výsledky dle mezinárodních standardů pro finanční výkaznictví*

4.3 Obchodování s akcemi a akcionáři KB a.s.

4.3.1 Akcie KB

Akcie Komerční banky jsou obchodovány na veřejných kapitálových trzích v České republice řízených organizátory trhů Burzou cenných papírů Praha a RM-SYSTÉMEM pod označením ISIN: CZ0008019106. Akcie jsou obchodovány na hlavním trhu Burzy cenných papírů Praha. Dále jsou akcie Komerční banky obchodovány ve formě globálních depositních certifikátů (GDR) na Burze cenných papírů v Londýně (London Stock Exchange).

Vývoj akcií za rok 2008 ovlivnila jako celý kapitálový trh prohlubující se ekonomická krize. Celkový výnos za rok 2008 byl negativní ve výši 28%. Tento výsledek je relativně dobrý pokud se podíváme na výsledek PX českého akciového trhu – pokles o 53%. Index Dow Jones Stoxx Eastern Europe banks, jehož součástí jsou také akcie KB, ztratil 69%. Oba tyto jevy lze nalézt na grafech č. 4 a č. 5.

Graf č. 4 Vývoj cen akcií Komerční banky a.s. v roce 2008



Zdroj: Výroční zpráva 2008, KB a.s.

Graf č. 5 Srovnání vývoje cen akcií Komerční banky a.s. a přepočteného indexu PX



Zdroj: Výroční zpráva 2008 KB a.s.

Další tabulka č. 4 udává přehled o vývoji akcií za posledních pět let. Ve sledované tabulce máme vývoj tržní kapitalizace (součin celkového počtu akcií s cenou akcie na konci roku). Při konstantním počtu akcií je výsledek dán pouze cenou.

Tabulka 4 - Informace o akcích KB

	2008	2007	2006	2005	2004
Celkový počet vydaných akcií ²	38 009 852	38 009 852	38 009 852	38 009 852	38 009 852
Tržní kapitalizace [mld. Kč]	112,9	166,1	117,8	130,8	124,4
Zisk/ztráta na akcii [Kč] ³	348,7	295,3	242,5	234,4	235,2
Účetní hodnota na akcii [Kč] ⁴	1 656,8	1 332,7	1 322,2	1 350,4	1 179,0
Cena akcie [Kč]					
nejvyšší v roce	4 475	4 509	3 663	3 754	3 452
nejnižší v roce	2 185	3 119	2 815	2 673	2 418
uzavírací na konci roku	2 970	4 371	3 099	3 441	3 272

4.3.2 Struktura akcionářů a kapitálové podíly KB

Základní kapitál činil na konci roku 19 004 926 000 Kč a počet kmenových akcií v nominální hodnotě byl 38 009 852 kusů. Počet akcionářů na konci roku činil 43 114 právnický a fyzických osob. V následující tabulce č. 5 a grafu č. 6 je ukázáno jmenovité rozložení veškerého podílu akcionářů. Největší zastoupení, a to přes 60%, vlastní finanční skupina Société Générale S. A. Dále necelých 10% akcií vlastní State Street Bank and Trust Company. Posledním větším akcionářem je společnost Nortrust Nominees Limited.

Tabulka 5 Hlavní akcionáři Komerční banky a.s. a jejich podíl na základním kapitálu

Akcionář	Podíl na základním kapitálu v %
Société Générale S. A.	60,35
State Street Bank and Trust Company	9,13
Nortrust Nominees Limited	5,33
Ostatní akcionáři	25,19

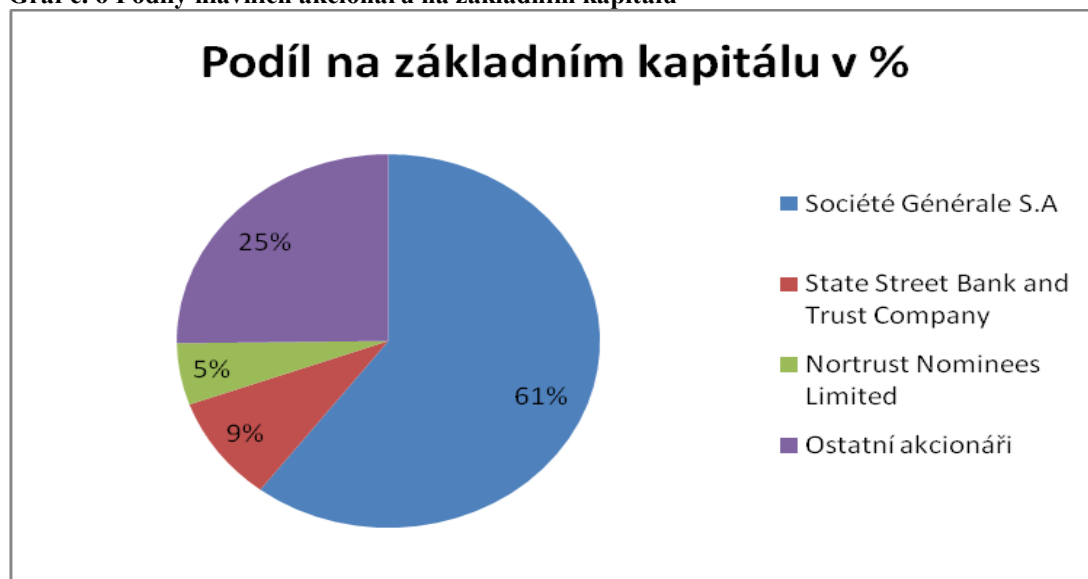
Zdroj: Výroční zpráva 2008 KB a.s.

² Nominální hodnota akcie 500,- Kč

³ Zisk na jednu akcii (IFRS konsolidovaný)

⁴ Celkový vlastní kapitál na akcii (IFRS konsolidovaný)

Graf č. 6 Podíly hlavních akcionářů na základním kapitálu



Zdroj: Výroční zpráva 2008 KB a.s.

V dubnu 2009 schválila řádná valná hromada Komerční banky výplatu dividendy za rok 2008 ve výši 180 Kč před zdaněním na jednu akcii. Vývoj jednotlivých výplat dividend za akcii od roku 2003 do roku 2008 dokumentuje tabulka č. 6.

Tabulka 6 Vývoj výplat dividend Komerční bankou a.s.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Dividenda (Kč) *)	200,0	100,0	250,0	150,0	180,0	180,0
Dividenda / zisk na jednu akcii (%) **)	87,7	42,5	106,6	61,9	61,0	51,7

Zdroj: Výroční zpráva 2008 KB a.s.

* Dividenda na jednu akcii před zdaněním, které činí 15 % dle platných zákonů ČR

** IFRS konsolidovaný

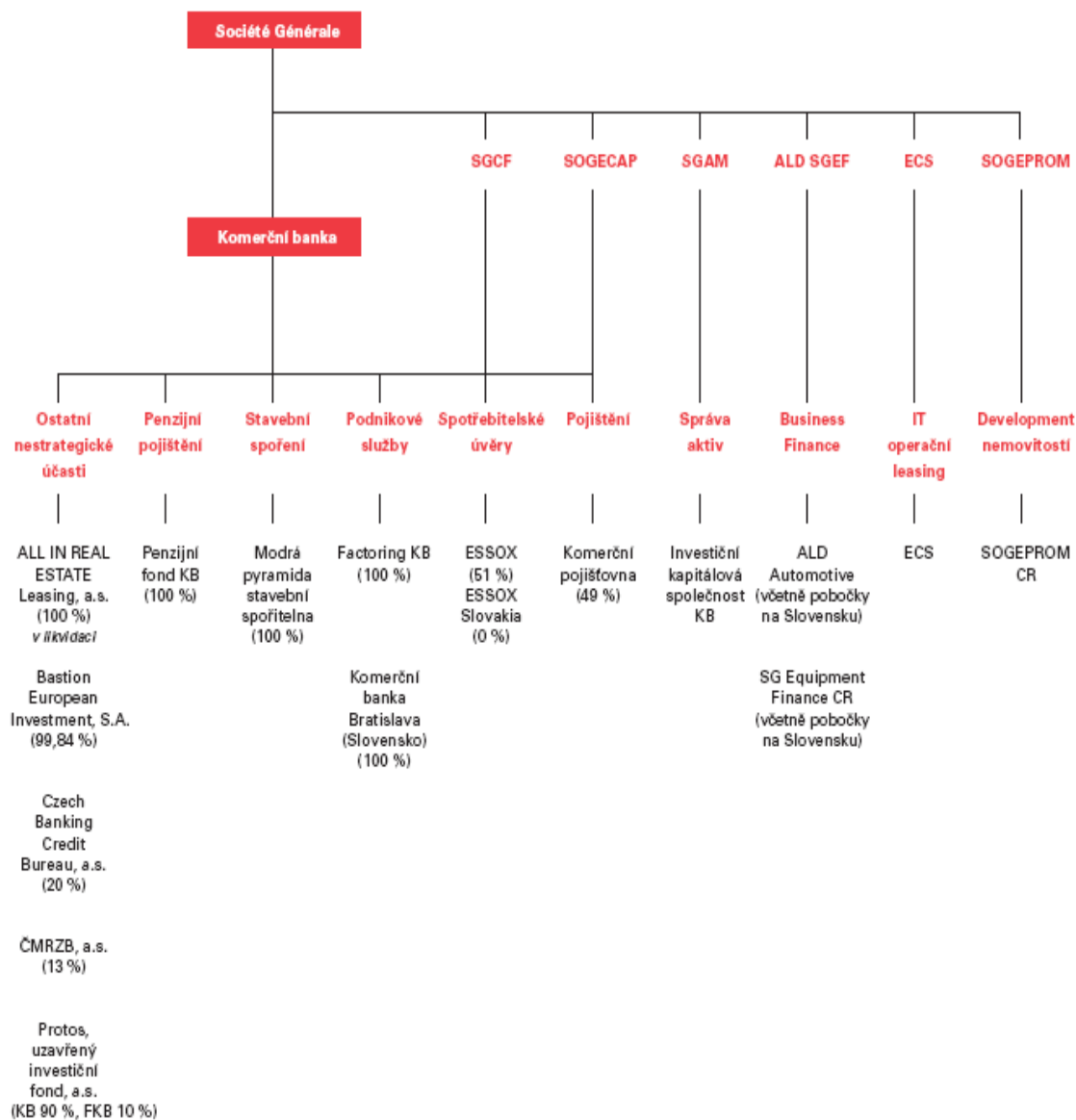
4.4 Finanční skupina KB

Finanční skupina Komerční banky a.s. byla na konci roku 2008 tvořena devíti společnostmi, z toho v osmi z nich držela nadpoloviční podíl a v Komerční pojišťovně a.s. držela 49% akcií. Komerční banka a.s. si sále zachovala strategický podíl na základním kapitálu v Czech Banking Credit Bureau a.s. (20%) a v Českomoravské záruční a rozvojové bance a.s. (13%).

Tato skupina pokračovala v roce 2008 v úzké spolupráci zejména v oblasti vývoje nových produktů v návaznosti na potřeby trhu a jejich distribuci v rámci distribučních cest Komerční banky a.s. a dalších společností skupiny. Výsledkem je

kompletní nabídka produktů jak pro občany, tak i pro podnikovou klientelu. Veškerou kapitálovou strukturu Komerční banky a.s. lze vidět na grafu č. 7.

Graf č. 7 Struktura finanční skupiny Komerční banky a.s. a Société Générale v ČR a na Slovensku

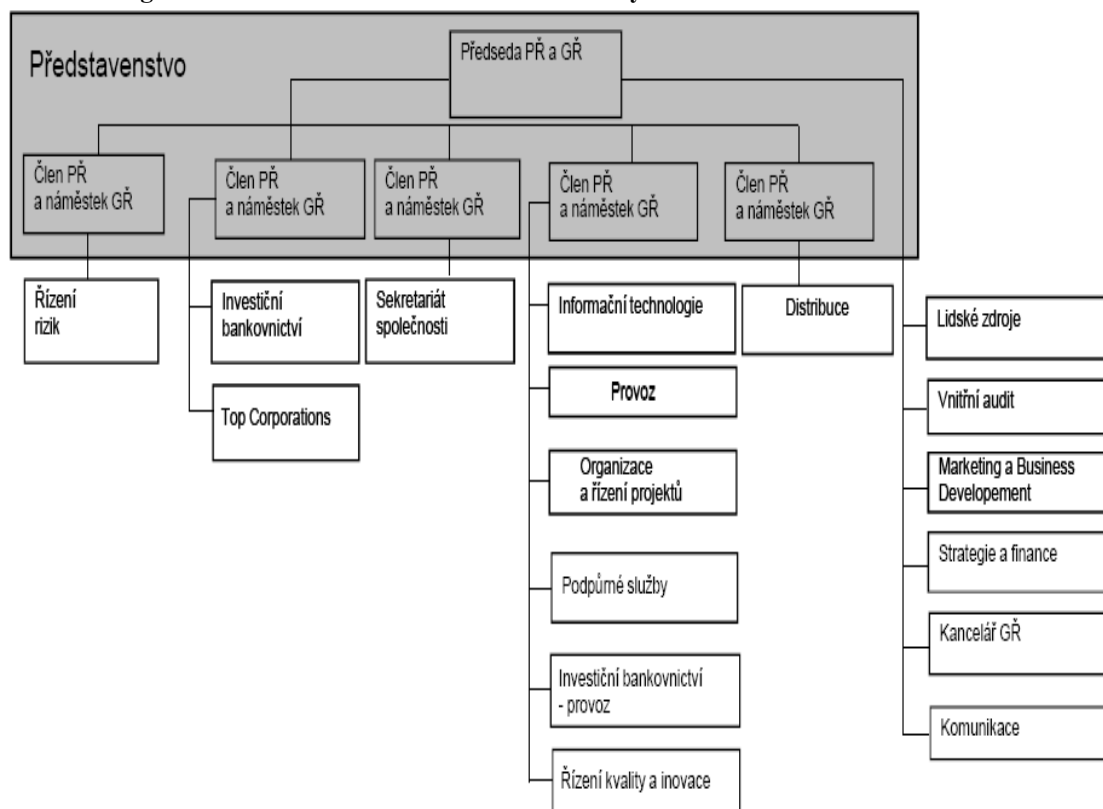


Zdroj: Výroční zpráva 2008 KB a.s.

4.5 Organizační struktura Komerční banky a.s.

Organizační struktura vedení podniku je velice členitá jak z hlediska vertikály, tak i horizontály. V čele společnosti je představenstvo, v jejím čele stojí předseda, který je současně i generálním ředitelem. Dále je v představenstvu dalších 5 členů. Každý člen má na starosti několik samostatných úseků. Každý úsek má svoji vlastní organizační strukturu, kde na vrcholu stojí výkonný ředitel, který zodpovídá za celý úsek. Podrobněji se budu zabývat úsekem „Podpůrné služby“, protože jsem zde pracoval na své vlastní diplomové práci.

Graf č. 8 Organizační struktura vedení Komerční banky a.s.



Zdroj: Výroční zpráva 2008, KB a.s.

4.6 Podpůrné služby

4.6.1 Hlavní cíle a poslání úseku

V rámci svých podnikatelských činností musí Komerční banka a.s. spravovat svůj majetek, poskytovat služby interním uživatelům, zajišťovat optimalizaci nákladů spojených s provozem budov, bezpečnost provozu, ochranu majetku banky a jejích klientů, požární ochranu, řídit nové projekty, které se týkají činnosti úseku a podporovat, udržovat a rozvíjet stávající systémy používané v rámci úseku. Plnění těchto úkolů v rámci Komerční banky a.s. zajišťuje úsek „Podpůrné služby“.

Na základě rozhodnutí představenstva řídí výkonný ředitel úseku „Podpůrné služby“ veškerou činnost, která se týká správy majetku, poskytování služeb pro interní uživatele, zajištění fyzické a objektové bezpečnosti a řízení vymezené části problematiky mimořádných událostí.

Úsek je průřezovým útvarem, který v předmětu své činnosti plně pokrývá potřeby podniku a v rámci výkonu své činnosti spolupracuje s ostatními úseky a dceřinými společnostmi Komerční banky a.s. a Société Générale na základě klientského principu. To znamená, že s každým útvarem banky „Podpůrné služby“ jednají tak, aby naplnili jejich specifické potřeby nikoliv tak, že by byly nastaveny standardní postupy. Úzce spolupracuje s úsekem „Strategie a Finance“ při zpracování metodických a procesních postupů v oblasti hospodaření s majetkem v gesci daného úseku.

4.6.2 Organizační schéma úseku

Graf č. 9 Organizační schéma úseku „Podpůrné služby“



Zdroj: Vlastní zpracování

Celý úsek podpůrných služeb (organizační struktura – graf č. 9) je řízen výkonným ředitelem a je rozdělen do pěti útvarů, které mají různé kompetence a cíle. Avšak při tvorbě rozpočtu se tento úsek stává gestorem pro celou banku ve věcech provozních nákladů v oblasti nemovitostí a ostatních provozních nákladů, kde je zahrnuto - veškerý autoprovoz Komerční banky a.s.; telekomunikace; poštovní; kurýrní a archivační služby. V celém úseku pracuje cca. 150 zaměstnanců.

4.6.2.1 Podpora řízení a kontroly

Úkolem útvaru je poskytování informačních služeb pro vedení úseku „Podpůrné služby“ a vedení jednotlivých odborů, prezentace projektů v rámci úseku a činností úseku směrem na ostatní útvary Komerční banky a.s., poskytování pravidelných a souhrnných informací ovlivňujících jejich finanční náklady, včetně odhalování skrytých rezerv a možných úspor. Nedílnou součástí činnosti útvaru je rozbor možných rizik ovlivňujících činnost úseku „Podpůrné služby“ a předkládání pravidelných zpráv (denní, týdenní, měsíční, čtvrtletní a roční). Rozhodujícím cílem v rámci úseku je potom zajištění trvalé informovanosti o plnění strategických i dílčích úkolů úseku „Podpůrné služby“.

4.6.2.2 Provozní a bezpečnostní služby

Náplní činnosti odboru Provozní a bezpečnostní služby je zajištění optimálních provozních podmínek pro základní podnikatelskou činnost banky v distribuční síti, dále pak za vytvoření přiměřeně bezpečného prostředí v oblasti objektové a fyzické bezpečnosti v celé bance. Odbor se zabývá zajišťováním služeb, prací a materiálů pro plynulý provoz na svěřených úsecích. Podílí se na zpracování bezpečnostní politiky, identifikuje, vyhodnocuje, předchází a minimalizuje, případně eliminuje příslušná bezpečnostní rizika a přijímá okamžitá opatření v případě mimořádné situace.

4.6.2.3 Řízení budov centrály

Cílem odboru je vytváření optimálních provozních podmínek pro výkon činností centrály Komerční banky a.s. Odbor zajišťuje požadované služby, práce a materiály.

4.6.2.4 Řízení investiční výstavby

Činnosti, které má tento odbor na starosti, je zajistit optimální provozní podmínky pro základní podnikatelskou činnost banky efektivními náklady. Odbor se zabývá realizací projektů investiční výstavby při dodržování vnitrobankovních předpisů s investiční výstavbou souvisejících.

4.6.2.5 Řízení nemovitostí

Úkolem odboru je systémové vedení evidence všech nemovitostí banky, vyhodnocování efektivity jejich využívání, vytváření plánu rozvoje nemovitostního portfolia, iniciace strategických rozhodnutí a koordinování, příprava a realizace aktivit podporujících tento rozvoj. Dalším klíčovým úkolem odboru je řízení všech souvisejících realitních smluvních vztahů, evidence a archivace těchto dokumentů.

5. Vlastní rozbor

Komerční banka jako každý jiný podnik se snaží o tvorbu co největšího zisku. Proto si také vede podrobný přehled o jejích výnosech, nákladech a výsledku hospodaření. Přehled o hospodaření podává výkaz zisku a ztrát. Výsledek tohoto výkazu se přesouvá do rozvahy. Tento obraz majetkové a kapitálové struktury podniku nám ukazuje rozvržení aktiv banky a jejich následné krytí pasivy. Aby tyto výkazy byly pravdivé a vykazovaly věrný obraz společnosti, jsou ovlivněny různými účetními standardy.

Mezinárodní standardy umožňují porovnávat finanční výkazy sestavené podle stejného účetního standardu za různá období nebo různých společností a z různých zemí. Z těchto důvodů vyžadují burzy cenných papírů, aby všechny společnosti, s jejichž cennými papíry se na burze obchoduje, používali jednotné účetní standardy pro své finanční výkazy.

V současnosti existují tři druhy mezinárodních standardů:

- IAS - *International Accounting Standards* – tyto mezinárodní standardy byly aplikovány od roku 1973 do 2001 Výborem pro mezinárodní účetní standardy (IASC). V dubnu 2001 byl výbor IASC nahrazen radou IASB, která pokračuje ve vydávání nových standardů pod názvem IFRS. Tyto standardy postupně nahrazují dřívější standardy IAS. V březnu roku 2008 bylo v platnosti 8 standardů IFRS a 29 standardů IAS.
- IFRS - *International Financial Reporting Standards* - je soubor standardů vydávaných Radou pro mezinárodní účetní standardy (IASB), upravující sestavování a prezentaci finančních výkazů účetní závěrky.
- US GAAP - *Generally Accepted Accounting Principles* - jsou účetní standardy platné pro společnosti sídlící převážně v USA. Vznikly z nutnosti vytvořit pravidla pro společnosti, které budou používat jednotné účetní zásady, metody a formy účetní závěrky. Vznikly pro podniky, jejichž akcie jsou kotovány na burze cenných papírů.

Všechny společnosti jsou však povinny vést účetnictví a sestavovat své účetní závěrky podle národních účetních standardů země, ve které působí. Pro kontinentální model regulace účetnictví (včetně České republiky) je charakteristické, že tyto standardy jsou součástí legislativy dané země. Pro Českou republiku platí zákon o účetnictví č. 563/1991 sb., dle kterého se u nás účtuje.

Komerční banka a.s. není žádnou výjimkou, a protože její akcie jsou obchodovatelné na mezinárodní burze, musí vést tzv. dvojí účetnictví (tzn. na mezinárodním poli dle předpisu IFRS a v ČR dle současně platné legislativy). Komerční banka a.s. jako bankovní institut se musí držet účetní osnovy dané prováděcí vyhláškou č. 501/2002sb.

5.1. Struktura a řízení nákladů

5.1.1 Provozní náklady

Výše uvedené nám říká, v jakém legislativním rámci se banka musí pohybovat, a to samozřejmě platí i pro řízení nákladů. Za náklady a jejich řízení je v Komerční bance a.s. odpověden především úsek „ Strategie a Finance“, který vytváří pravidla a vnitřní direktiva. Ta přiřazují jednoznačnou odpovědnost za řízení a monitoring nákladů a pořizování investic do jednotlivých gesčních skupin.

Náklady a pořízení investic v Komerční bance a.s. řídí jednotlivý gestor. Gestor je úsek v bance, který je odpovědný za náklady určité ucelené oblasti. Cílem je optimalizace nákladů s důrazem na maximální efektivnost jejich využití. V rámci mé diplomové praxe jsem byl zapojen do úseku „ Podpůrné služby“, který je jeden z největších gestorů za celou banku.

Komerční banka dělí náklady do dvou základních skupin, můžeme také říci, že je to z hlediska tvorby následného zisku, ale i z hlediska účetních položek a jejich zaúčtování:

- 1) Náklady a výnosy spojené s hlavní činností – hlavní činnost můžeme popsat jako služby klientům. Tzn. přijímání vkladů, poskytování úvěrů a investičních služeb atd. Zde se dosahuje zisku za celou Komerční banka a.s.
- 2) Náklady spojené s provozní činností (*OPEX Operational expenditure*) – Především se sledují jednotlivé nákladové položky za jedno účetní období, které

se vynakládají na zabezpečení provozu. Jednotlivé nákladové účty hlavní knihy jsou sdružovány do tzv. makroproduktů (skupiny nákladových účtů, které se vztahují ke stejné činnosti).

Provozní náklady (OPEX) dělíme na tři základní složky.

- a) Personální náklady
- b) Všeobecné administrativní náklady
- c) Odpisy, opravné položky, vyřazení a prodej majetku

Ad a) Do personálních nákladů se zařazují dále uvedené skupiny účtů:

- Základní mzdy
- Přesčasy
- Bonusy
- Ostatní výhody
- Odstupné
- Sociální náklady
- Dohody (DPČ, DPP)
- Sociální benefity
- Kapitalizace interních personálních nákladů
- Mobilita
- Rezervy a právní spory v personálních nákladech
- Restrukturalizační náklady - personální

Ad b) Všeobecné administrativní náklady jsou tvořeny několika většími skupinami nákladů:

- Pojištění klientských obchodů
- Marketing a reprezentace
- Náklady prodeje a bankovních produktů
- Náklady na zaměstnance
- Náklady-majetek
- IT podpora
- Kancelářské potřeby
- Telekomunikační náklady a poštovné

- Externí poradenské a jiné služby pro KB
- Ostatní náklady

Ad c) Odpisy, opravné položky, vyřazení a prodej majetku – tato kategorie zahrnuje zejména odpisy ze stálých aktiv Komerční banky a.s. Jsou zde sdruženy opravné nákladové účty a účty pro doúčtování majetku při jeho prodeji a vyřazení. Dále do této kategorie nákladů patří účty týkající se vyřazení informačních technologií.

Dále se v bance používá ještě jedno členění nákladů:

- a) Primárně alokované – náklady byly rozúčtovány na jednotlivá střediska, dle kterých můžeme sledovat jejich činnost. Přesně se dokáže jednotlivý náklad přiřadit na daný útvar.
- b) Sekundárně alokované – některé provozní náklady, jako například energie, se nemůžou tak snadno přiřadit. Proto se používají nákladové drivery, které rozdělí náklady za energii dle počtů m² jednotlivých úseků.
- c) Organizační alokace – znamená, že se banka opět podobným způsobem, jako v primární alokaci, snaží přerozdělit náklady centrály na front office (pobočky) a top corporate (útvar v bance, který se stará pouze o největší klienty). Cílem je vidět, kolik stojí veškerá skrytá podpora, kterou zákazník nevidí.

Veškeré provozní náklady jsou řízeny tzv. gesčním pohledem neboli GEV *Gestor entity view*. Za různé nákladové položky v bance má zodpovědnost jiný útvar, který je následně řídí, plánuje a kontroluje. „Podpůrné služby“ jsou garantem za tyto skupiny nákladů:

- autoprovoz KB (spotřeba pohonných hmot, oprava a údržba automobilů)
- nájemné a provoz budov včetně služeb technického zabezpečení
- bezpečnostní služby
- telekomunikační náklady
- poštovní služby
- kurýrní služby
- opravné položky, vyřazení a prodej majetku

Další ze způsobů řízení nákladů je metoda SEV (*Single entity view*). Tento pohled je doplňkovým ke gesčnímu. Jednotlivé úseky musí sledovat veškeré náklady, které se jich týkají. Příkladem uvádím „Podpůrné služby“, ty sledují určité položky nákladů za celou banku a zároveň si vedou přehled o všech nákladech, které projdou přes tento útvar. Dochází tak k překrývání jednotlivých položek a vlastně dvojité kontrole.

Jak jsem již uvedl výše, „Podpůrné služby“ ještě musejí vést přehled o všech nákladech, které jimi projdou. Z následující tabulky č. 7 je patrné, že se sledují veškeré provozní náklady. V každé skupině provozních nákladů existují ty, které dané oddělení může ovlivnit (kontrolovatelné) a které naopak nikoliv (nekontrolovatelné). Pro upřesnění podrobně zobrazuji provozní náklady na IT a telekomunikační technologie. Dále vidíme, že můžeme přímo ovlivnit náklady mobilních telefonů neboť je vždy na zvážení zda pracovník služební telefon potřebuje či nikoliv. Naopak forma a velikost odpisů je dána předem a úsek je již nemůže přímo ovlivnit.

Tabulka 7 Sledování provozních nákladů z pohledu SEV

Podpůrné služby - OPEX náklady (pohled SEV)		
Kontrolovatelné	IT a telekomunikace	IT-koupě IT vybavení
		Telekomunikační náklady - pevné linky
		Telekomunikační náklady – mobily
	IT a telekomunikace celkově	
	Materiál a pořízovací náklady úseku - celkově	
	Režijní náklady na marketing – celkově	
	Ostatní režijní náklady – celkově	
	Personální náklady – celkově	
	Náklady nemovitostí - celkově	
	Celkové kontrolovatelné náklady	
Nekontrolovatelné	IT a telekomunikace	IT-HW údržba
		IT-SW údržba
		IT-přenos dat
		IT-podpora
		Odpisy-HW
		Odpisy-SW
		IT a telekomunikace celkově
	Materiál a pořízovací náklady úseku - celkově	
	Operativní náklady – celkově	
	Ostatní náklady - celkově	
	Ostatní režijní náklady – celkově	
	Personální náklady – celkově	
	Náklady nemovitostí - celkově	
Celkové nekontrolovatelné náklady		
Celkové náklady úseku „Podpůrné služby“		

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.2 Investiční výdaje

Dále banka sleduje náklady, které nemají přímý vliv na účetní výsledek, ale na tok peněz tzv. cash flow. Jde o výdaje, které souvisejí s pořízením a případně technickým zhodnocením dlouhodobého majetku a do nákladů se dostanou formou odpisů. Nazýváme je kapitálovými výdaji neboli CAPEX *Capital expenditure*.

Do kapitálových výdajů patří tyto skupiny majetku:

- a) Dlouhodobý hmotný majetek – jde o majetek, jehož vstupní cena přesáhne 40 000,- Kč a jeho likvidita je delší než jeden rok. Příklad: budovy, stavby, pozemky nebo dopravní prostředky.
- b) Technické zhodnocení dlouhodobého hmotného majetku – můžeme říci, že jde hlavně o rekonstrukce a modernizace budov. Závisí opět na celkové ceně vztahující se k jednomu majetku za jedno účetní období. Pokud převyšuje 40 000,- Kč, spadá toto zhodnocení do nákladů Capex, pokud je cena nižší jde o náklady Opexu.
- c) Dlouhodobý nehmotný majetek – jde například o různé druhy softwaru, licencí přesahující částku 60 000,- Kč a s likviditou delší než jeden rok.

Kapitálové výdaje jsou opět řízeny metody GEV a SEV. Dlouhodobé investice banky jsou rozděleny mezi pět gestorů:

- Informační technologie
- Provoz – platební karty
- Organizace a řízení projektů
- Strategie a finance
- Podpůrné služby

Podpůrné služby jsou gestory za následující kapitálové výdaje:

- Automobily – nákup automobilů
- Nemovitosti – nákup a technické zhodnocení budov a pozemků
- Bezpečnost – technické zabezpečení objektů
- Ostatní – technika (klimatizace), nábytek a ostatní movitý majetek nad 40000,- Kč.

Z celkového rozpočtu na kapitálové výdaje bylo ve finančním plánu na rok 2008 nejvíce peněz přiděleno úseku „Informační technologie“ a to 52,63%. Sledovaný úsek „Podpůrné služby“ mohl disponovat s 26,32%. Tato suma znamená, že celý úsek je druhý nejvýznamnější v celé Komerční bance a.s. týkající se investiční činnosti.

Tabulka 8 Kapitálové výdaje dle jednotlivých gestorů v %

Kapitálové výdaje - Gestoři	2008
	Fin. plán v %
Podpůrné služby	26,32
Informační technologie	52,63
Strategie a Finance	9,15
Organizace a řízení projektů	9,15
Provoz – platební karty	2,75
Celkově	100,00

Zdroj: interní údaje KB

Tabulka 9 Kapitálové výdaje dle jednotlivých položek v %

Kapitálové výdaje – jednotlivé položky	2008
	Fin. plán v %
Řízení nemovitostí	18,31
Bezpečnost	3,66
Automobily	2,97
Vybavení a ostatní	1,37
Hardware	9,61
Software	10,98
Externí vývoj - IT	32,04
Externí vývoj - BI	9,15
Externí vývoj – Obchod	9,15
Bankomaty	1,83
Vybavení poboček	0,92
Celkově	100

Zdroj: interní údaje KB

V tabulce č. 9 můžeme vidět rozložení pořízení dlouhodobého majetku na jednotlivé případy. Údaje jsou znázorněny v procentech, ale souhrn absolutních částek vynaložených na jednotlivé položky, musí být totožné jako souhrn absolutních částek v tabulce č. 8. Znamená to, že pokud je některá investice součástí několika gestorů, žádají o tyto peníze společně a poté jim do gestorských peněz spadne ta částka, která byla mezi nimi domluvena. Příkladem můžou být peníze na bezpečnost. Bezpečnostní

opatření můžeme rozdělit na dvě části. První část jsou technické prostředky (trezory, protipožární ochrana atd.), ty jsou v gesci „Podpůrné služby“. Druhá část peněz je vynaložena na bezpečnostní opatření týkající se internetového bankovníctví, různé bezpečnostní softwary, a ty jsou naopak v gesci IT.

Na základě výše zmíněných skutečností lze říci, že při řízení kapitálových výdajů používá Komerční banka a.s. opět o dvojí pohled na náklady (GEV a SEV), umožňuje to efektivně kontrolovat výdaje banky, aby nedocházelo k nehospodárnému vynakládání s penězi.

5.2 Plánování nákladů neboli tvorba rozpočtu

Plánování nákladů je zcela pod kontrolou úseku „ Strategie a finance“, které koordinují celý proces tvorby rozpočty a spolupracují se všemi gestory. Celý proces můžeme rozdělit na dvě paralelní linie a to je část opexu a část capexu.

5.2.1 Opex

Rozpočet je prováděn ve dvou krocích. V prvním kroku tvorby rozpočtu je aplikována metoda ze zdola nahoru, kdy si jednotlivá střediska nárokují své požadavky na část rozpočtu dle jejich potřeb. Tyto potřeby jsou v druhém kroku konzultovány s centrálou a může docházet ke korekcím. V dalším textu je popsáno rozpočtování z pohledu provozních nákladů úseku „Podpůrné služby“.

První fází každého gestora je sestavit finanční plán za všechny makroprodukty. Ve finančním plánu jde o správný odhad nákladů na následující rok. V tomto procesu se využívá analýza časových řad pro odhad budoucího vývoje. Příkladem může být útvar „řízení nemovitostí“, který musí brát v úvahu plánované změny na další rok. Tzn. počítat s tzv. inflační přírážkou, kterou vlastníci objektů mohou uplatnit v případě, že míra inflace překročí inflační doložku stanovenou ve smlouvě o pronájmu. Musí dále vědět, kterých budov se týká projekt optimalizace využívaných ploch. Tento projekt znamená prodej budov a následný pronájem pouze části prostor. Cílem je výrazné snížení provozních nákladů na úkor zvýšení nákladů plynoucích z nových pronajatých ploch.

U některých makroproduktů se již používá metoda driverů (nákladový nosič – počet ujetých kilometrů, m², počet aut atd.). Zde se předpokládá, kolik by se v příštím roce mohlo ujet kilometrů (výsledky vycházejí z minulých období) a ocenění na jeden km stojí 2,28,-Kč (interní sazba podniku). Stačí pouze vynásobit a získáme plánované náklady. Po sečtení všech návrhů za jednotlivé makroprodukty se toto jedno číslo pošle na úsek „Strategie a Finance“ (dále jen SF). Dochází k diskusi mezi SF a gestorem o této sumě, kdy se poupravuje finanční plán. Po schválení plánu v ČR je celkový finanční plán poslán do Francie na centrálu Sociétés Générale.

Odtud přichází schválená podoba finančního plánu, ta představuje objem peněžních prostředků, s kterými může podnik následující rok disponovat. V současné době je tendence k co největšímu snižování rozpočtu, proto se může stát, že žádaná suma, která odešla z Komerční banky a.s. je snížena.

Když gestorovi přijde konečný balíček peněz, s kterými může disponovat, musí opět přerozdělit celý balík na makroprodukty. Aby se to mohlo provést, musí se ocenit a vyčíslit jednotlivé drivery (kolik existuje telefonů a kolik se v průměru protelefonuje, pokud náklady na makroprodukt převyšují odsouhlasený rozpočet, jsou pro řízení nákladů využity limity). Někde se ještě musí přidat menší adjustment (přídavek), pro případ obtížného vyčíslení budoucího vývoje. Tento proces můžeme tedy zapsat do rovnice:

Náklady makroproduktu = počet * cena + adjustment

Tímto způsobem vyčíslují všechny makroprodukty s výjimkou budov. Rozpočet na budovy se rozděluje přepočtem na jednotlivá střediska dle m². Je to z toho důvodu, že v každé budově je jiný počet m², a to samozřejmě ovlivní velikost nákladů.

Pro představu lze část tohoto procesu vidět v tabulce č. 10. Za povšimnutí stojí také poplatky za kurýrní služby, které se velice těžko rozpočtují. Nejde přesně říci, kolikrát útvar bude potřebovat kurýra. Zde se využívá analýza časových řad, kde se sleduje celkový trend vývoje makroproduktu. Popřípadě se oslovují jednotlivé útvary podniku, kolik by potřebovaly na kurýrní služby. Pokud součet nákladů k pokrytí této služby je větší, než je stanovený rozpočet, existuje klíč, podle kterého dochází u jednotlivých středisek ke snížení finančního plánu. Kromě spotřeby pohonných hmot "cena" vyjadřuje měsíční náklad na driver, pro roční rozpočet je tedy třeba násobit

dvanácti. V některých případech adjustment nemusí znamenat plusové znaménko. Ale pokud banka dopředu ví, že bude v následujícím roce opouštět některé budovy, tak je na to již pamatováno v rozpočtu a adjustment má zápornou hodnotu.

Tabulka 10 Model tvorby rozpočtu

		2009 Rozpočet
Spotřeba autoparku	Driver	počet km
	Počet	10 108 468,00
	Cena	2,28
	Adjustment	0
	Náklad	23 023 003,72
Nemovitosti - nájmy útvarů	Driver	m2 budov útvarů - pronajmuté
	Počet	57 340,07
	Cena	339,71
	Adjustment	-8 000 000,00
	Náklad	225 750 000,19
Telekomunikační náklady - mobily	Driver	počet mobilních tel.
	Počet	3 677,42
	Cena	501,4
	Adjustment	0
	Náklad	22 126 353,21
Kurýrní služby	Driver	činnost
	Počet	0
	Cena	0
	Adjustment	4 730 857,49
	Náklad	4 730 857,49

Zdroj: interní údaje KB a.s.

Takto stanovený rozpočet se dále rozepisuje do jednotlivých měsíců roku. Většinou se rozepisují rovnoměrně, ale existují výjimky, které se týkají energií – zde se předpokládá větší nárůst v zimních měsících. A nájemné je rozepisováno dle jednotlivých smluvních závazků.

Dále v bance existuje tzv. opex rezerva, která je spravována úsekem „Strategie a Finance“. Jejím účelem je krýt případné dodatečné nároky na financování projektů. Jde o provozní projekty, které jsou teprve v začátcích a v době, kdy se plánoval rozpočet na další rok, s nimi nikdo nepočítal, a proto nedostaly vlastní rozpočet. Přidělování peněz

z této rezervy je řízeno podle výše nákladovosti jednotlivých obchodních případů. O přidělení peněz menším projektům rozhoduje nižší úroveň řízení. O projektech, jejichž náklady přesahují 20 mil Kč, rozhoduje speciální komise. Celková výše opexové rezervy je vytvářena, tak aby byl poměr veškerých nákladů k výnosům v očekávané normě (viz kap. 5.1). Z toho vyplývá, že její výše je pohyblivá. Vezměme si příklad z roku 2009, kdy se počítalo ve finančním plánu s určitými výnosy a náklady, dle toho se též stanovila rezerva. V nepředvídatelné situaci, způsobené hospodářskou krizí, se již v prvních měsících objevily zprávy, že výnosová stránka poklesne. V tom případě, aby byly splněny cíle vlastníků KB o poměru nákladů ku výnosům, musí samozřejmě poklesnout náklady. Jako první se snižuje opex rezerva.

5.2.2 Capex

Paralelně s tvořením rozpočtu na provozní položky je vytvářen rozpočet na kapitálové výdaje banky. Opět jednotlivý gestoři za celou banku musejí nejdříve navrhnout vlastní investiční plán. V úseku „Podpůrné služby“ se tento investiční plán skládá ze dvou částí:

- Investiční akce – na základě požadavků různých útvarů banky a držení se cílů managementu, se musí rozhodnout o rekonstrukcích budov, nové výstavbě nebo o nákupu nového vybavení na další rok. Zde je důležité říci, že se plánují akce s větším počtem gestorů, každý tam má ten svůj podíl. Do plánu je počítáno až s celkovou částkou za celou akci.
- Nákup nových vozidel – počet vozidel se pečlivě sleduje. Při přípravě na nákup nových automobilů musí probíhat koordinace s personálním oddělením banky. To je pro případ, aby se vědělo, zda neexistuje zájem o příchod nových členů managementu s nárokem na vozidlo.

Po zjištění celkové sumy se postupuje tato žádost na „Strategie a Finance“ a dochází tak jako u provozních nákladů k dohadnému řízení a možnému snížení celého balíčku pro úsek jako gestora. V tom případě se určují priority, která investiční akce je důležitější. Dochází k prvnímu pročištění investic. Pokud se dojde ke shodě se všemi ostatními gestory a úsekem „Strategie a Finance“, putuje celý investiční plán na centrálu

Société Générale. Zpátky přichází schválený rozpočet, který může být snížen obdobně jako u opexu. „Strategie a Finance“ poté rozdělí tento balíček jednotlivým gestorům, jak bylo uvedeno v tabulce č. 8.

To ovšem neznamená, že s tímto balíkem peněz může disponovat podle svých představ. To se dostáváme ke konkrétnímu rozpočtu a řízení jednotlivé investiční akce.

První krok je požadavek na přípravnou část projektu. Tato suma se pohybuje okolo 5-10% z celkové částky. Suma je použita na různé studie, technické dokumentace a též na náklady spojené s výběrovým řízením na hlavního dodavatele. Po schválení všech náležitostí a rozhodnutí o dodavateli přichází na řadu krok číslo dvě.

Ten opět začíná žádostí na úsek „Strategie a Finance“ o přidělení peněžních prostředků. Zde však žádáme již o celý zbytek peněz na celý projekt. Teprve po přidělení dochází k prvním objednávkám. Pokud se ví, že se překročí celý rozpočet o 10%, musí se znovu žádat o peníze. Pokud suma nepřekročí navýšení 10%, čerpají se peníze dále, což je zmíněno až v závěrečné zprávě.

Klauzule o 10% se však týká jen gestora „Podpůrné služby“. Je to způsobeno tím, že investiční akce tohoto úseku se většinou týkají stavebních prací a úprav a někdy jde velice těžko narozpočtovat celou akci. Ostatní gestoři kapitálových výdajů musí při překročení rozpočtu, byť jen o jednu korunu, automaticky žádat o navýšení rozpočtu.

5.3 Kontrola nákladů a náprava chyb

Z hlediska předmětného zaměření je pro controlling typická především orientace na řízení zisku. Pokud je však controlling aplikován na úrovni jednotlivých útvarů podniku, nemusí jít o řízení zisku v pravém slova smyslu, neboť jen pro některé útvary lze vyjádřit jejich výnosy. S každou činností je vždy spojen vznik nákladů, proto je možné aplikovat tzv. nákladový controlling. Bez chybějícího důsledného plánování, rozpočtování a následného vyhodnocování by došlo k nekontrolovanému nárůstu, což nutně negativně ovlivní hodnotu podnikového zisku. [1]

V rámci úseku „Podpůrné služby“ je vymezen útvar „Podpora řízení a kontrola“, který právě splňuje výše zmíněné. Útvar se řídí dle metodiky, kterou vytváří „Strategie a Finance“ a zajímá se o činnost, která je spojena s gestorskými závazky celého úseku. Útvar je veden několika cíli, které se snaží naplňovat.

- Hlavní cíl: Řízení nákladů – aby nedocházelo k samovolnému vzniku nákladů, aniž by se vědělo, proč takovýto jev nastal.
- Vedlejší cíle: Správnost účtování
 - Hledisko účtů – náplní je příprava podkladů pro účetní jednotku, které jsou odpovědné za vlastní zaúčtování. Jedná se zejména o vytvoření podkladů o vytvoření dohadných položek.
 - Hledisko středisek – aby daný náklad byl přiřazen na správný typ střediska, ke kterému patří. Zde vzniká spousta chyb, proto bylo vytvořeno v PeopleSoftu (program) určité kontrolní pravidlo: k danému číslu účtu daný náklad.
- Vedlejší cíle: Návrhy změn – pokud se na některé účty účtuje málo, či vůbec, dochází k redukci účtové osnovy. Naopak pokud vznikne činnost v bance, která nemá patřičné účty, dochází k vznikům nových účtů a jejich souvztažností na vzniklé procesy.

Pro sledování výše zmíněných cílů je využívána reportovací činnost. Reporting poskytuje pravidelné nákladové výkazy na úrovni jednotlivých nákladových středisek jak pro vedení jednotlivých úseků, tak i pro nejvyšší vedení KB. Ve výkazech jsou náklady porovnávány s rozpočtem, sledují se v rámci časových řad a na základě jednotlivých driverů.

Reporty jsou sestavovány pravidelně jednou měsíčně, když se tvoří měsíční účetní závěrka. V těchto hlášeních se podrobně sleduje vývoj zkoumaných ukazatelů. Zda jde o tendenci vzrůstající nebo klesající a v přidaném komentáři jsou popsány důvody, které k daným změnám vedly.

Reporty jsou součástí kontrolního aparátu, protože ihned hlásí na jakém makroproduktu došlo k výkyvu oproti rozpočtu. Skrze softwarové programy (kap. 5.4) mohou kontroloři nahlížet hlouběji do jednotlivých účtů a mohou dojít až na samotné faktury, dodací listy, příjmové doklady atd. Po nalezení chyby přikazují účetní jednotce danou fakturu přeúčtovat na správné účty.

Sledování reálných výsledků nákladových položek s rozpočtem sebou přináší další řešení problémů. Ač by se to stávat nemělo, někdy už samotná podstata nastavení

správné výše rozpočtu určitého makroproduktů jde velice obtížně a ne vždy se správně odhaduje budoucí vývoj na trhu. Po nastolení takového problému de facto nastávají dvě varianty řešení. První je podání žádosti na úsek „Strategie a Finance“ o navýšení rozpočtu. Peníze, pokud podnik schválí žádost, jdou z opexové rezervy. Z toho vyplývá, že se balíček rezerv na mimořádné provozní náklady zmenšuje a dochází k přeskupení priorit.

Druhou možností je delimitace peněžních prostředků ze svého gestorského budgetu. Podstata delimitace je přesun peněz určených pro jeden účel na druhý. V praxi to funguje tak, že pokud se u některého makroproduktu přidělený rozpočet nevyčerpá, může se volný objem peněz vynaložit na jiný účel.

Pro lepší efektivitu vlastních výkonů je v Komerční bance a.s. používána řada indikátorů, které umožňují sledovat a porovnávat výsledky a práci zaměstnanců.

Jedním z nich je tzv. KPI – Key performance indicator. Klíčové ukazatele výkonnosti, jak zní český název, zadává cíle úseků, (zaměstnancům) pomocí měřitelných ukazatelů – např. množství prodaných produktů, počet zaměstnanců v útvaru atd.

Pro účely reportování je využíván také benchmarking. Ten porovnává velikost nákladovosti podobné činnosti v KB s jinou srovnatelnou bankou. To umožňuje velikost celé skupiny Sociétés Générale, kam směřují veškeré výsledky a kde jsou činnosti porovnávány.

5.4. Informační systémy jako nástroj pro řízení a kontrolu nákladů

Komerční banka a.s. svou velikostí a členitou organizační strukturou patří mezi největší podniky v celé České republice. Její efektivní řízení se v dnešní době neobejde bez kvalitních informací plynoucích ze správy dat.

Řízení a kontrola nákladů nejsou v tomto směru žádnou výjimkou. Pro tyto činnosti bylo v podniku vypracováno množství informačních systémů. Pro účely této diplomové práce se vyčlenily nejdůležitější a nejpoužívanější aplikace v rámci úseku „Podpůrné služby“. Níže zmíněné DI, PeopleSoft, Odyssey a AFM představují pouze

nejvýznamnější aplikace. Nejsou však jedinými, protože existuje dalších 30 menších softwarů, které tyto nástroje podporují.

1. **Dimension international (DI)** – tento americký software byl vytvořen v 90. letech 20. st. Nejdůležitější funkcí je vést hlavní účetní knihu. Data do hlavní knihy plynou ze dvou systému. První systém je spjatý s klientem a jeho peněžními operacemi. Druhým zdrojem, který přispívá do hlavní účetní knihy je PeopleSoft. Systém nabízí i některá negativa a to, že poskytuje omezené účetní informace. Ukáže přehled účtů, ale nikoliv organizační členění, takže se uživatel nedozví, do jakého nákladového střediska tento účet patří.
2. **PeopleSoft** – účetní software je určen zejména pro řízení provozních nákladů. PeopleSoft je rozdělen do několika modulů sledující kompletní nákupní proces. Tzn. nákup, účetnictví, evidence majetku a správu smluv. Aby nedocházelo k neefektivnímu užívání, jsou každému, kdo má oprávnění vstoupit do tohoto programu rozděleny různé role – např.: pouze tzv. viewer, účetní, nákupčí, kontrolor atd. Každá role má samozřejmě nastavené jiné vnitřní aplikace. Pro potřeby sledování nákladů a jejich další kontrole je nejvytíženější modul účetnictví. Pro účetní jednotku znamená ohromnou úsporu času, kdy jsou některé činnosti zautomatizované. Je tím myšleno tzv. proces spojení příjemky a faktury. Pokud fakturace proběhne později, program vše propojí se správným dodacím listem. Sledují se zde jak všechny pohledávky, tak i závazky. Další výhodou je, že se žádný doklad neztratí, neboť je vždy přidělen patřičnému činiteli dle úseků a dále dle oddělení. Opět záleží na roli v systému, k jaké smlouvě má uživatel přístup. Kontrolní útvar má pravomoci nahlížet do těchto fakturací a sledovat, zda je vše správně zaúčtováno. Evidence majetku je vedena pro účetní hledisko, ale též pro neúčetní stránky věci, kdy je na konci roku provedena inventarizace majetku. Opět nevýhodou je, že se těžko rozpozná, kolik z faktury patří právě danému útvaru. Proto jsou výsledky kromě DI posílány také do MIS (manažerský informační systém), který je dokáže realokovat na jednotlivá střediska.
3. **Odysea** – software je určen zejména pro personální oddělení banky. Je využíván na výpočet mzdy pracovníka. Dále eviduje všechny možné personální náležitosti, jako jsou např.: věk, vzdělání, absolvované školení, celkový rozvoj zaměstnance

atd. Pro řízení jsou použity pouze některé výstupy, které jsou třeba pro plánování rozpočtu. Důležité jsou hlavně počty lidí na budově, na středisku. Z toho se počítá např. efektivita budov – průměr nákladů na metr čtvereční (σ TC / m²) nebo průměr nákladů na zaměstnance s plným pracovním úvazkem (σ TC / fte).

4. **AFM** – opět modulový, internetový software založený na platformě CAFM (*Computer Aided Facility Management* neboli počítačem podporovaná správa vybavení). Slouží jako dispečink pro správu budov, kdy jsou v systému vedeny seznamy majetku, ale s tím rozdílem, že je zde uvedena doba používání a za jak dlouho je potřeba jeho nutná výměna. Systém všechen majetek eviduje a pravidelně předkládá plán, kdy a kde mají začít opravné a výměnné akce. To je důležité pro sestavování rozpočtu, kdy tvůrci ví, že další rok čeká tolik a tolik investičních akcí (opravy, nákup nového majetku a další možnosti technického zhodnocení), a proto to zahrnou do rozpočtového plánu. Další výhoda plyne pro dodavatele, kteří ví termíny splnění a množství materiálu. To samozřejmě urychluje všechny procesy a samozřejmě šetří peníze. Systém též umožňuje v rámci autoprovozu banky rozčlenit náklady až na samotného řidiče, který má provoz v rámci pracovních povinností zadarmo, ale platí si za pohonné hmoty určené pro soukromé účely a AFM po zpracování údajů automaticky vyhodnotí stav kilometrů pro soukromé účely a pošle výsledek do Odysei, kde jsou mu při výpočtu mzdy peníze strženy.

Pro sledování nákladů jsou používány ještě dva systémy:

1. **Cognos** – systém podávající další informace o vývoji a velikosti nákladů v Komerční bance a.s. Skládá se opět z několika modulů. Sleduje Capex a Opex výdaje dle pohledů GEV a SEV. Výsledky porovnává s předpokládaným a odsouhlaseným rozpočtem na daný rok a měsíc. Výstupy z Cognosu se mohou jednoduše exportovat např. do MS Excel, kde se mohou tvořit další úpravy. Nevýhoda je, že výsledky jsou zaneseny do systému až s měsíčním zpožděním. Z toho důvodu se ještě používá Business objects, který je více napojen na účetnictví. V rámci softwaru Cognos je Cognos Planning, který umožňuje efektivní tvorbu rozpočtu. Udává detailní přehled o makroproduktech v dané

gesci a jejich budoucích nákladech. Díky Cognos Planning se může také velice snadno delimitovat.

2. Business Objects – jak již bylo zmíněno výše, je určitým doplňkem ke Cognosu pro svoji větší aktuálnost dat. Na druhou stranu neumožňuje sledovat výsledky s rozpočtem a jeho odchylkami.

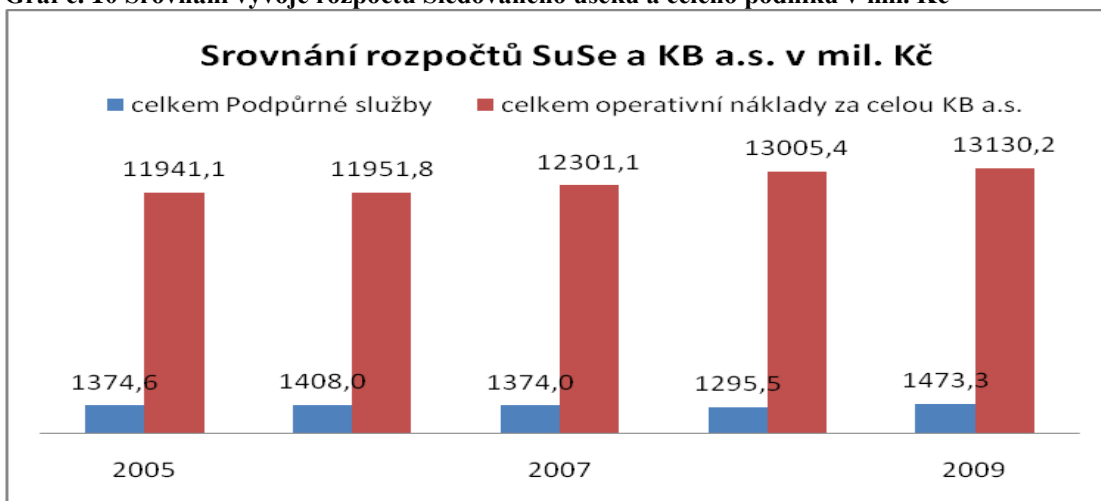
5.5 Analýza nákladů úseku Podpůrné služby

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.1 a 5.2 úsek „Podpůrné služby“ je gestorem za celou banku pro mnoho nákladových skupin, které představují náklady spojené s provozní činností tzv. OPEXY. Pro tento úsek banky se jedná o náklady související se správou zařízení (autoprovoz, provoz budov, telekomunikace, poštovní služby, kurýrní služby a archivace dokumentů), řízení nemovitostí tzv. real estate management (nájemné za umístění bankomatů, nájemné za pobočky, nájemné za budovy centrály a ostatních budov) a bezpečnostní služby tzv. security (opravy a údržba bezpečnostních systémů, bezpečnostní služby). V celé analýze nákladů je pracováno pouze s provozními náklady úseku „Podpůrné služby“.

Jak lze spatřit na grafech č. 10 a č. 11, úsek hospodaří s objemem peněz pohybující se v letech 2005-2009 v průměru okolo 1,4 mld. Kč. Tato suma představuje v průměru 11,1% všech nákladů Komerční banky a.s.

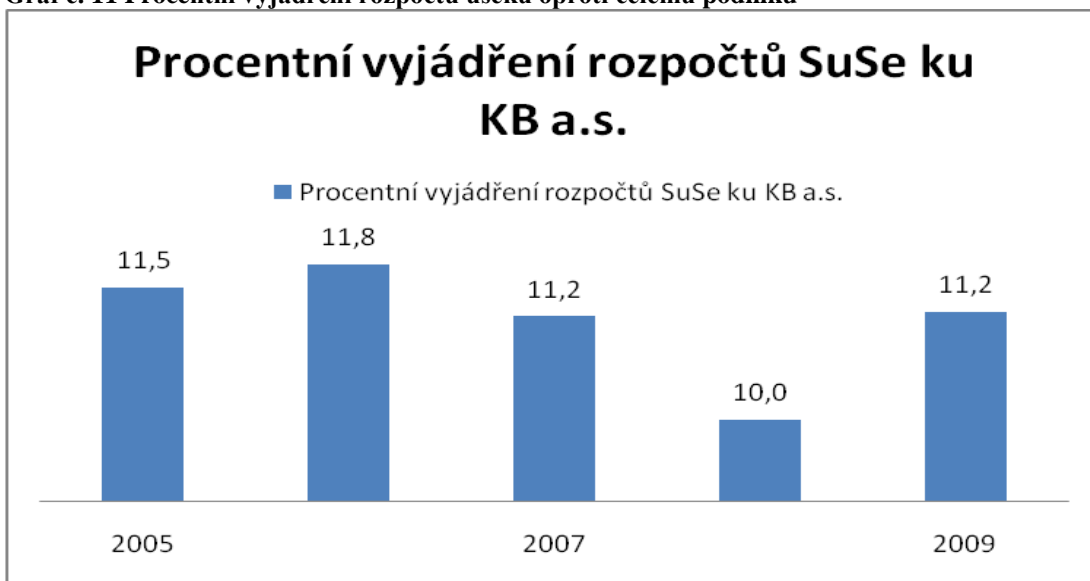
Graf č. 10 také poukazuje na skutečnost, že celá banka ve sledovaném období navyšovala pravidelně svůj rozpočet, „Podpůrné služby“ v tomto směru tvořily finanční plány v určité sinusoidě. Dá se říci, že provozní náklady za celý úsek jsou rozpočtovány flexibilně podle nároků na opravy, výměny zařízení atd., což je umožněno i poměrem fixních a variabilních nákladů, kde tento úsek, kromě nájemného nemovitostí, nájemného za poskytnutí místa pro bankomaty a pravidelného plnění smluvních poplatků za určité služby, není zatížen ostatními fixními náklady, a proto si může dovolit plánovat své rozpočty dle svých potřeb.

Graf č. 10 Srovnání vývoje rozpočtů Sledovaného úseku a celého podniku v mil. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 11 Procentní vyjádření rozpočtů úseku oproti celému podniku



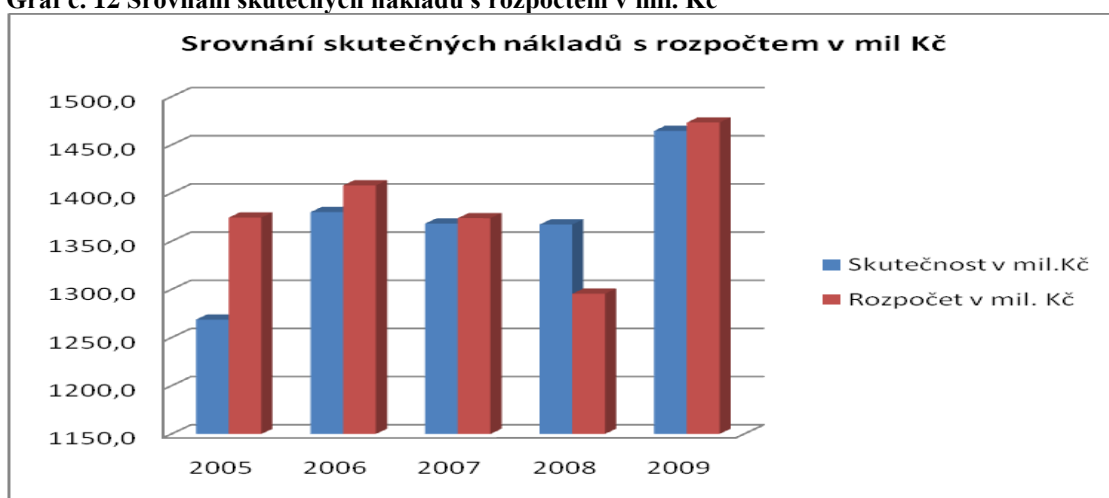
Zdroj: vlastní zpracování

5.5.1 Porovnání skutečně vynaložených nákladů a rozpočtu

Na následujících grafech č. 12 a č. 13 je srovnáván průběh skutečně vynaložených nákladů celého úseku s jeho rozpočtem, a to v letech 2005-2009. Lze vidět efektivní hospodaření znamenající úspory v rozpočtu oproti skutečnosti v roce 2005. Naopak v roce 2008 došlo k překročení rozpočtu o 71,8 mil. Kč. Bylo to způsobeno havarijním stavem majetku, který způsobil dodatečné výdaje na opravy, dále neočekávaná výrazná obměna kancelářského vybavení a přechod na nové

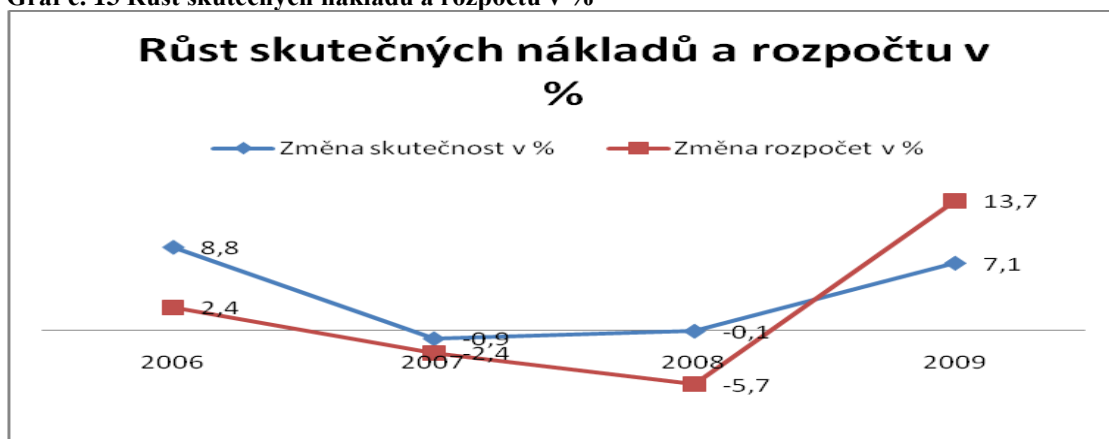
telekomunikační vnitropodnikové linky. Celkově v letech 2006-2008 docházelo ke snížení rozpočtu i skutečných nákladů. V roce 2009 došlo k nárůstu u obou porovnávaných složek o 97,2 mil. Kč - +7,1% - (skutečnost) a o 177,7 Kč - +13,7% - (rozpočet). Toto navýšení bylo způsobeno vyřazením majetku v rámci projektu optimalizace využívaných ploch, kdy byla zbývající hodnota prodávaného majetku odepsána. Celou situaci vyjadřuje též graf č. 13, kde je uveden procentuelní růst nákladů.

Graf č. 12 Srovnání skutečných nákladů s rozpočtem v mil. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 13 Růst skutečných nákladů a rozpočtu v %



Zdroj: vlastní zpracování

5.5.2 Vývoj jednotlivých makroproduktů

V následující kapitole bude analyzován vývoj jednotlivých nákladových skupin v časové řadě vzhledem k jejich rozpočtům, poté se bude sledovat trend měsíčních

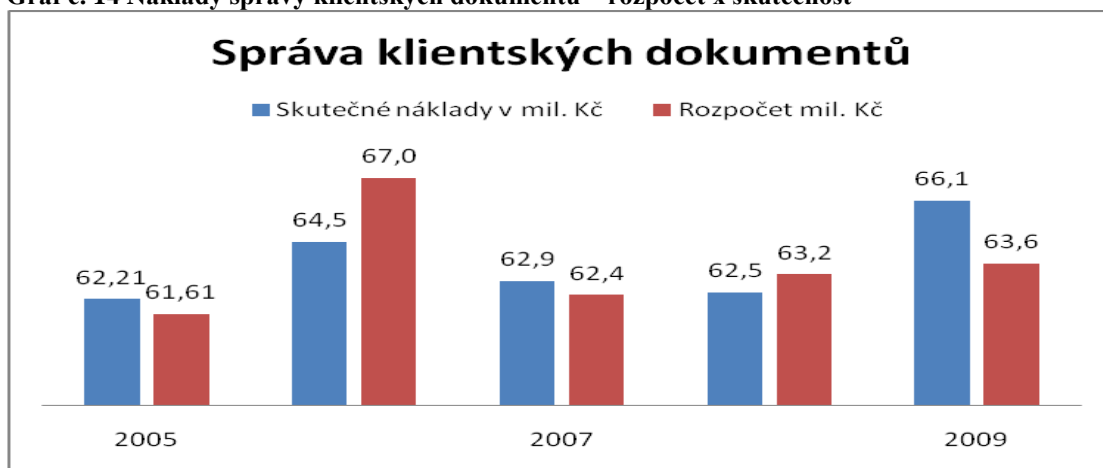
údajů očištěných o inflaci v letech 2005-2009. Takové křivky trendových funkcí zobrazují skutečný vývoj objemů sledovaných ukazatelů. Kde bude dostatek podkladových údajů, budou data převedena na jejich nákladové nosiče.

5.5.2.1 Archivní služby

Archivní služby zabezpečují evidenci, úchovu a skartaci uzavřených smluv s klienty banky.

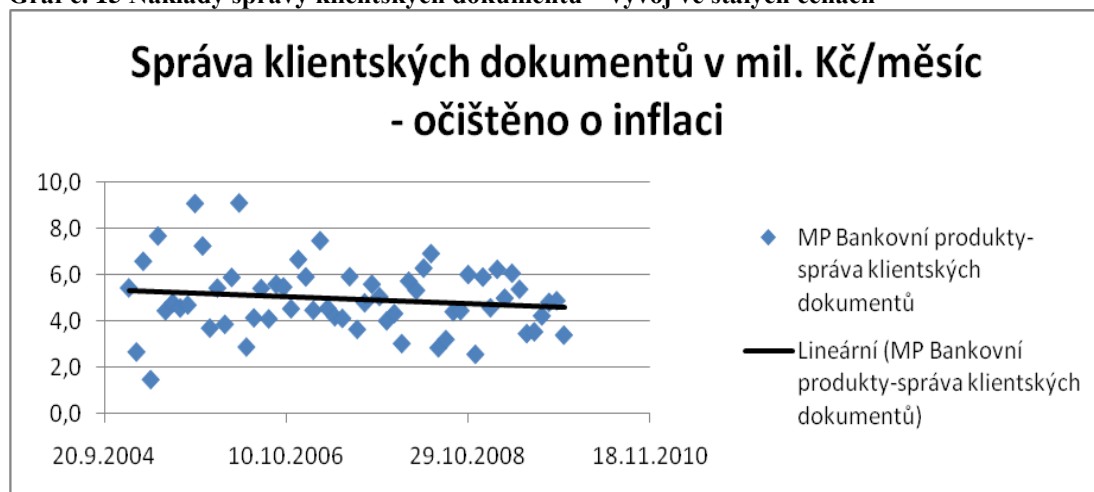
Graf č. 14 ukazuje nepatrný nárůst nákladů v této oblasti. Nejvíce peněz bylo vynaloženo v roce 2009, a to 66,1 mil. Kč. Způsobila to implementace nové skartovací služby. Z grafu č. 14 lze též vypočítat vzrůstající tendenci výše rozpočtu z období 2007-2009, což je způsobeno růstem míry inflace. Potvrzuje to graf č. 15, kde jsou měsíční údaje zbaveny o vliv inflace. Celý graf je proložen trendovou funkcí, a ta vykazuje klesající tvar. To značí účinné řízení banky v tomto sektoru nákladů.

Graf č. 14 Náklady správy klientských dokumentů – rozpočet x skutečnost



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 15 Náklady správy klientských dokumentů – vývoj ve stálých cenách

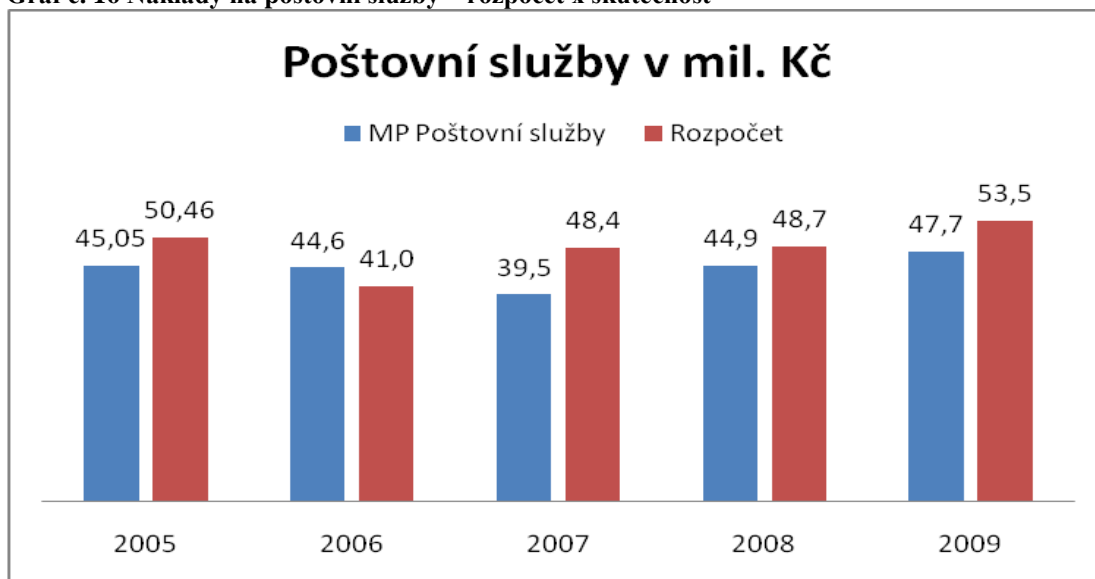


Zdroj: vlastní zpracování

5.5.2.2 Poštovní služby

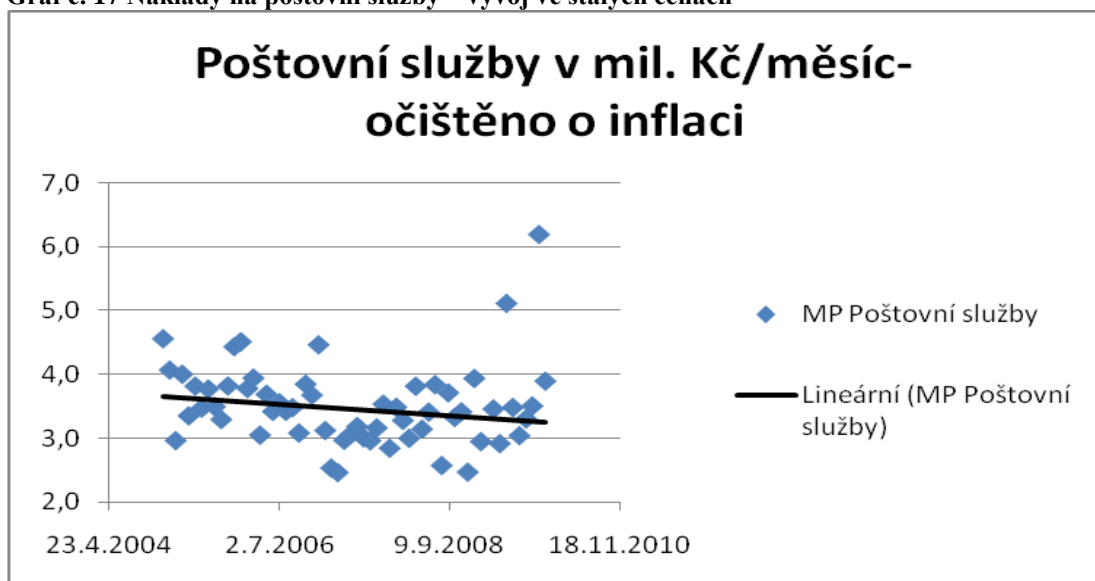
Tvorba rozpočtu na tento makroprodukt je plánována na základě časové řady a zkušeností s přihlédnutím na budoucí růst inflace. Jedná se o všechny poštovní služby vyjma zasílání výpisů o stavu účtu klientům banky. Proto též došlo k menšímu nárůstu z důvodu vzniku nových poboček. Odhady, jak ukazuje graf č. 16, prokazují jistou míru přecenění. To znamená, že je v rozpočtu počítáno vždy s větší mírou inflace, než která nastane. Tudíž tato nákladová skupina vykazuje úspory vůči svému rozpočtu. Projevení vlivu zavedení nových poboček se neodrazilo v porovnání nákladů očištěných o inflaci. Trendová křivka má klesající směr, proto lze říci, že i tento makroprodukt snižuje objemy poštovních služeb – graf č. 17. Je to způsobeno zavedením nových komunikačních kanálů v podniku.

Graf č. 16 Náklady na poštovní služby – rozpočet x skutečnost



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 17 Náklady na poštovní služby – vývoj ve stálých cenách



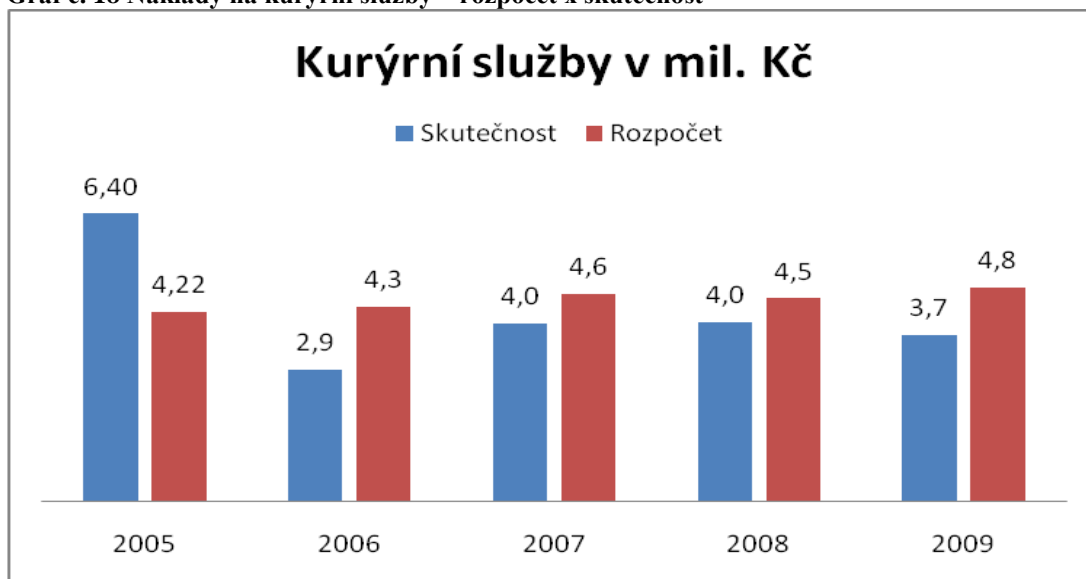
Zdroj: vlastní zpracování

5.5.2.3 Kurýrní služby

Tento makroprodukt je rozpočtován převážně na stejné úrovni, jak dokazuje graf č. 18. Plnění rozpočtu je až na výjimku roku 2005 v pořádku. Správa v této sféře nákladů přináší úsporné výsledky.

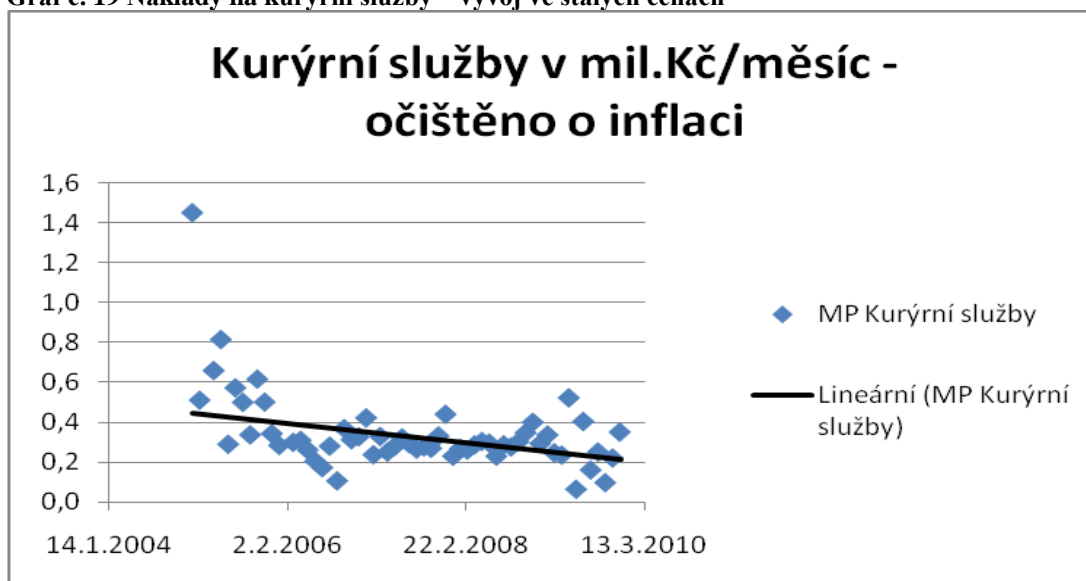
Dochází k poklesu nákladů zbařených dopadu míry inflace, jak znázorňuje graf č. 19. Měsíční data vykazují klesající trend.

Graf č. 18 Náklady na kurýrní služby – rozpočet x skutečnost



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 19 Náklady na kurýrní služby – vývoj ve stálých cenách



Zdroj: vlastní zpracování

5.5.2.4 Autoprovoz

Tato složka nákladů obsahuje celkem dva makroprodukty: spotřeba pohonných hmot; opravy a údržba vozového parku.

1. Spotřeba pohonných hmot

Co se týče dodržování daného rozpočtu pro tento makroprodukt, došlo v letech 2005, 2007 a 2008 k nepatrnému překročení (graf č. 20). Bylo to způsobeno, jak

zastaralým vozovým parkem (2005), tak překročením ujetých kilometrů, s kterými se počítalo v rozpočtu, a zvýšením cen pohonných hmot oproti předpokladu.

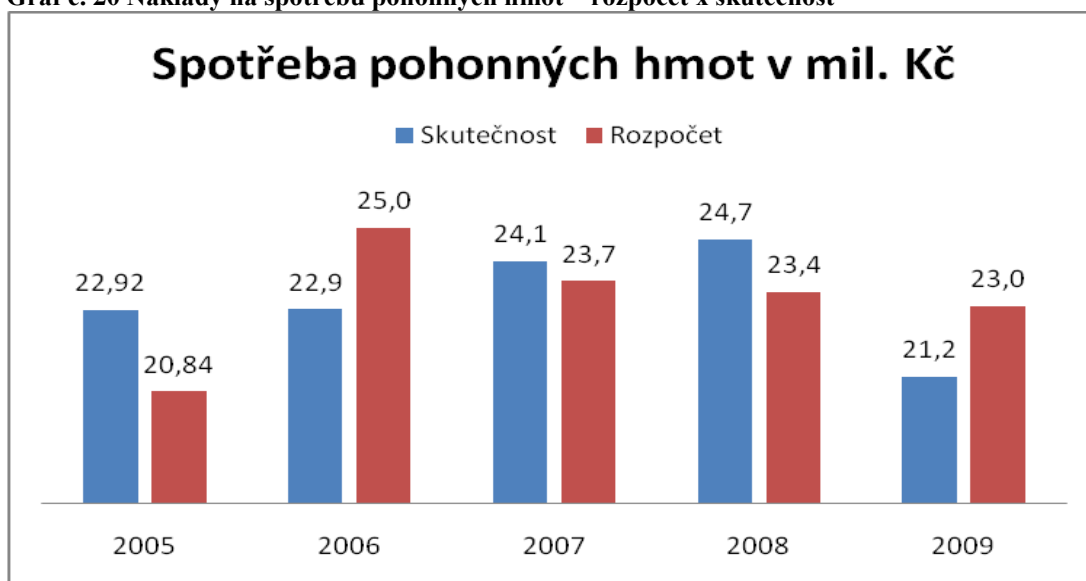
Tento stav jen dokumentuje způsob celého rozpočtování tohoto makroproduktu (viz bod 5.2 – rozpočet = počet km * cena benzínu). U tohoto makroproduktu nebudou měsíční náklady očištěny o inflaci, protože se u těchto nákladových účtů neprojevuje. Hlavní hnací síla nákladů je spojena s růstem či poklesem cen pohonných hmot. Tento obraz situace dokumentují dva grafy č. 21 a č. 22. U obou sledovaných veličin je stejná linie trendové funkce.

To je podtrženo dalším faktem, že když se roční náklady přepočtou pomocí nákladových nosičů (počet ujetých km), vznikne graf č. 23, v němž lze vidět pokles hodnoty, kolik stojí banka jeden ujetý kilometr. Ta se dostala z 2,40 Kč/km (2007) na 2,02 Kč/km (2009).

Pokud by se náklady vynaložené na spotřebu pohonných hmot očistili ještě o inflaci rafinérských ropných produktů, lze spatřit menší nárůst za období 2007-2009. To zase souvisí s nárůstem počtu ujetých kilometrů – graf č. 24.

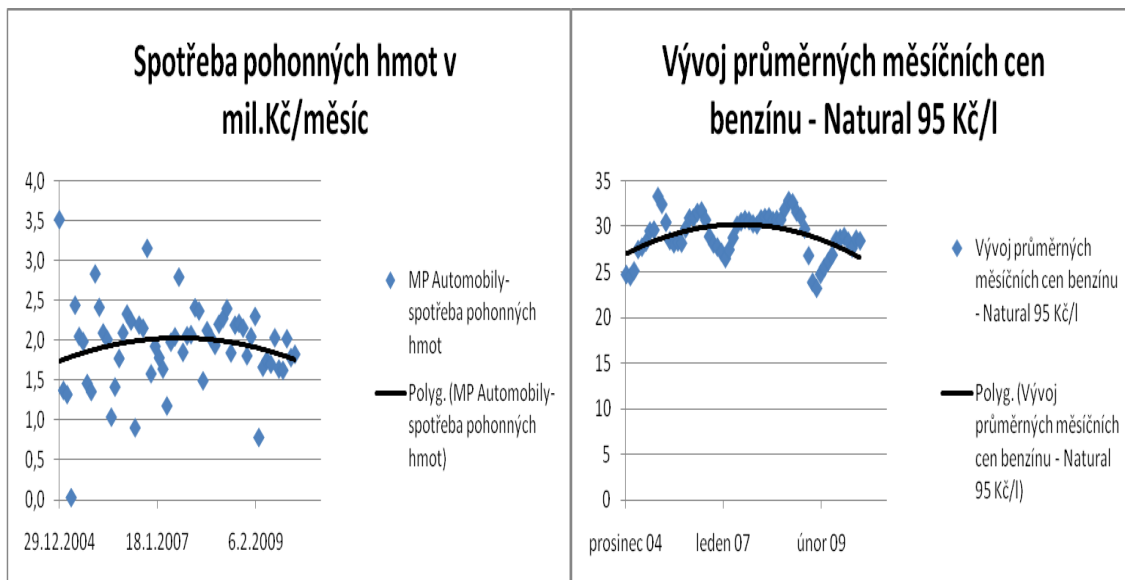
Pro nepředpokládaný vývoj cen pohonných hmot se doporučuje nakoupit vozidla s jejich menší spotřebou. Dále aplikovat systém GPS do těchto vozidel, monitorovat jejich trasy a vyhodnocovat, zda peníze určené na tento makroprodukt byly vynaložené na pracovní cesty a ne pro soukromé účely.

Graf č. 20 Náklady na spotřebu pohonných hmot – rozpočet x skutečnost



Zdroj: vlastní zpracování

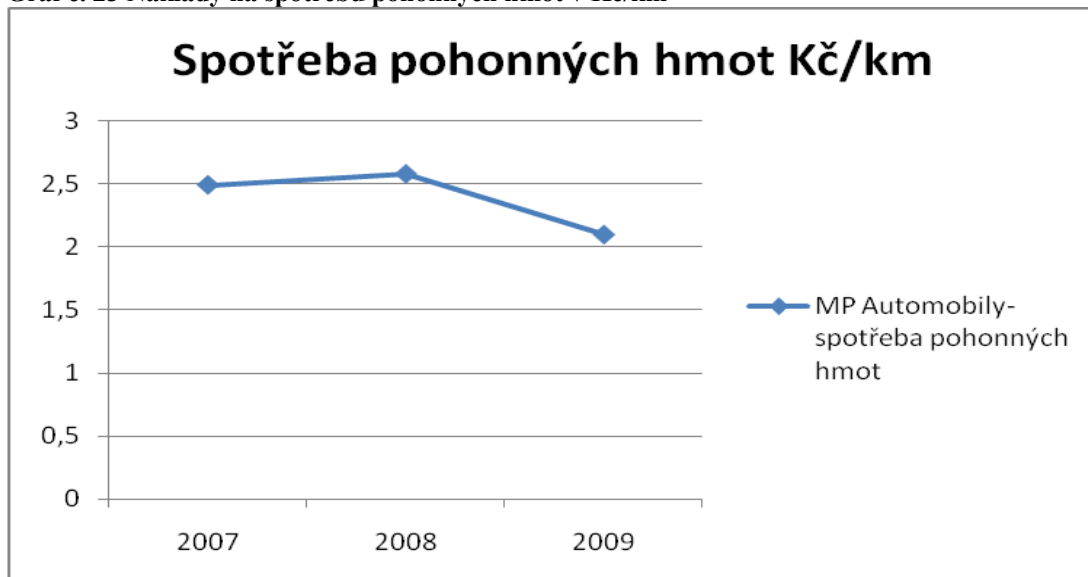
Graf č. 21 Spotřeba pohonných hmot – vývoj měsíčních nákladů
Graf č. 22 Vývoj průměrných cen benzínu – Natural 95



Zdroj: vlastní zpracování

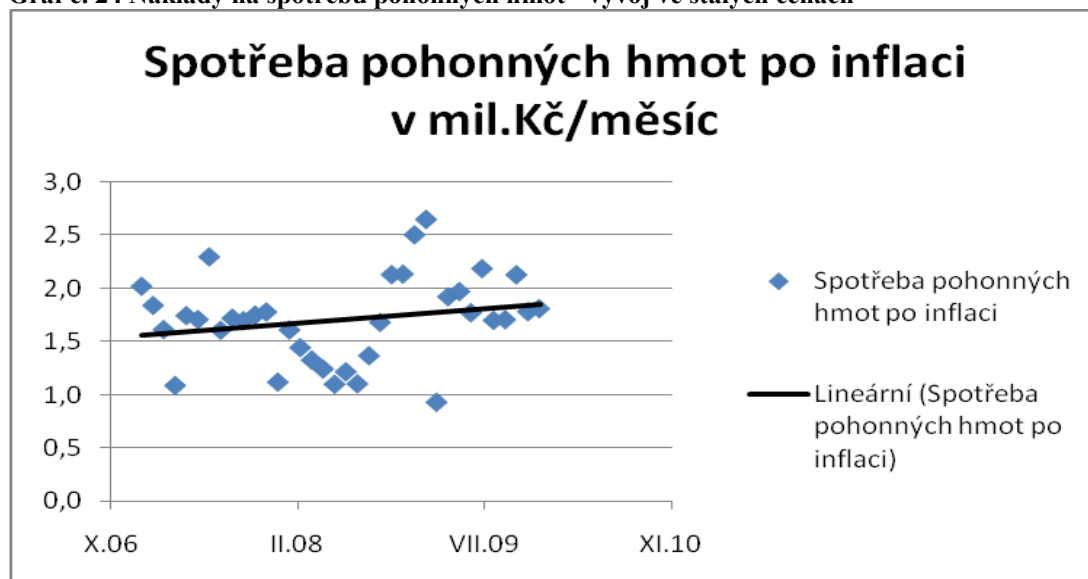
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 23 Náklady na spotřebu pohonných hmot v Kč/km



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 24 Náklady na spotřebu pohonných hmot - vývoj ve stálých cenách



2. Opravy a údržba vozidel

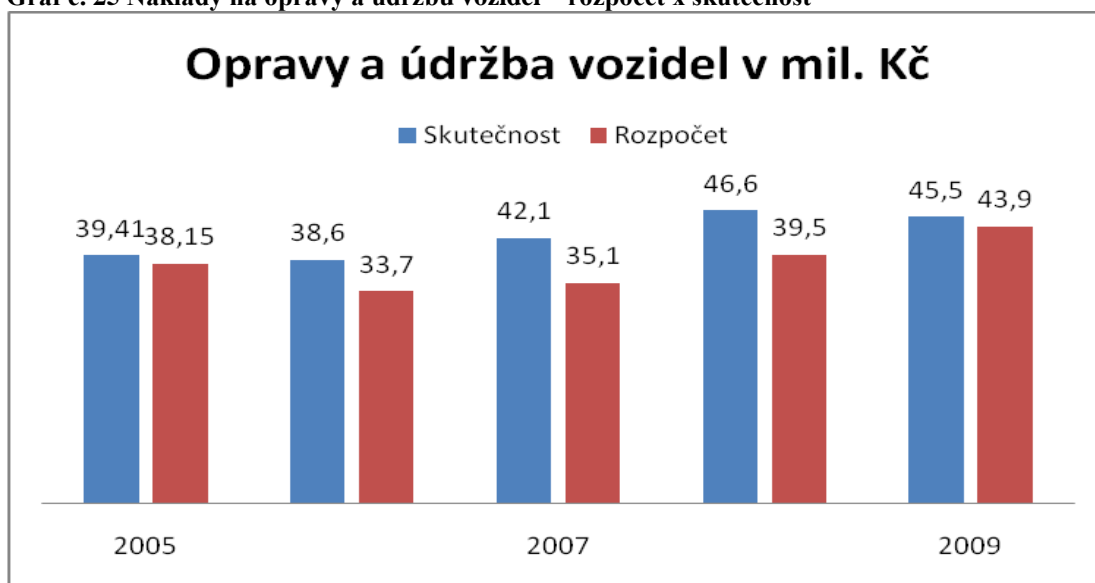
Tato skupina nákladových účtů je obdobně jako předchozí makroprodukt obtížně řízena z hlediska odhadnutí správné výše rozpočtu a následného plnění. Při tvorbě finančního plánu, podle kterého se bude manipulovat s penězi v následujícím roce, je počítáno s povinnými servisními vozy, další část tvoří peníze na nenadálé situace (př.: autonehoda, rozbitá součástka, atd.). Tahle část se určuje na základě zkušeností a časových řad.

Z těchto důvodů je běžné, že dochází k překročení určeného rozpočtu – graf č. 25. Také se projevuje zastaralá část vozového parku, který je sice obměňován, ale tato fáze procesu ještě není dokončena. Způsobuje to průběh konstantních měsíčních nákladů po inflaci, kde trendová funkce od roku 2005 do 2009 má horizontální tvar – graf č. 26. Mimo jiné to znamená, že náklady, které banka ušetřila nákupem nových vozidel, ještě ve sledovaném období nevyrovnali náklady, které jdou na opravy starších vozidel.

Graf č. 27 poukazuje ještě na jednu spojitost související s tímto makroprodukem. Od roku 2006 byla veškerá vozidla převedena do vlastnictví leasingové společnosti. Byly s tím spojeny hlavně administrativní výhody a zajištěná postupná výměna služebních automobilů. Avšak do roku 2008 probíhalo překlenovací období, kdy banky byly fakturovány veškeré opravy. Od roku 2009 již u nových vozidel

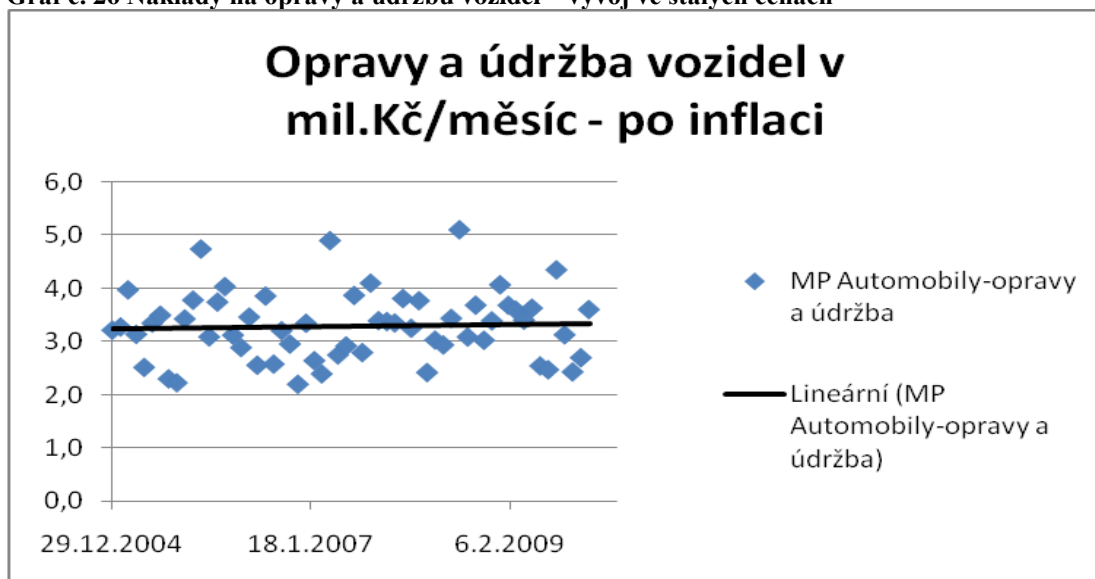
platí klasický model operativního leasingu, kdy je placen paušál a leasingová společnost přebírá veškerou odpovědnost. Sledovaný graf č. 26 to dokumentuje poklesem výsledné ceny nákladů na opravy z 68 788,- Kč/automobil (2008) na 65 670,- Kč/automobil (2009).

Graf č. 25 Náklady na opravy a údržbu vozidel – rozpočet x skutečnost



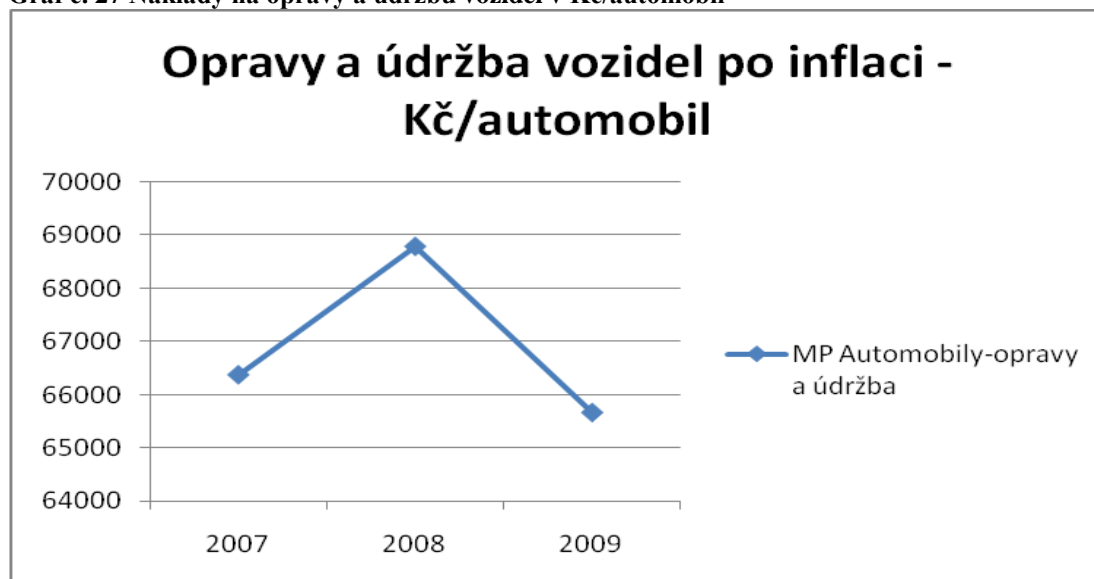
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 26 Náklady na opravy a údržbu vozidel – vývoj ve stálých cenách



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 27 Náklady na opravy a údržbu vozidel v Kč/automobil



Zdroj: vlastní zpracování

5.5.2.5 Bezpečnostní služby

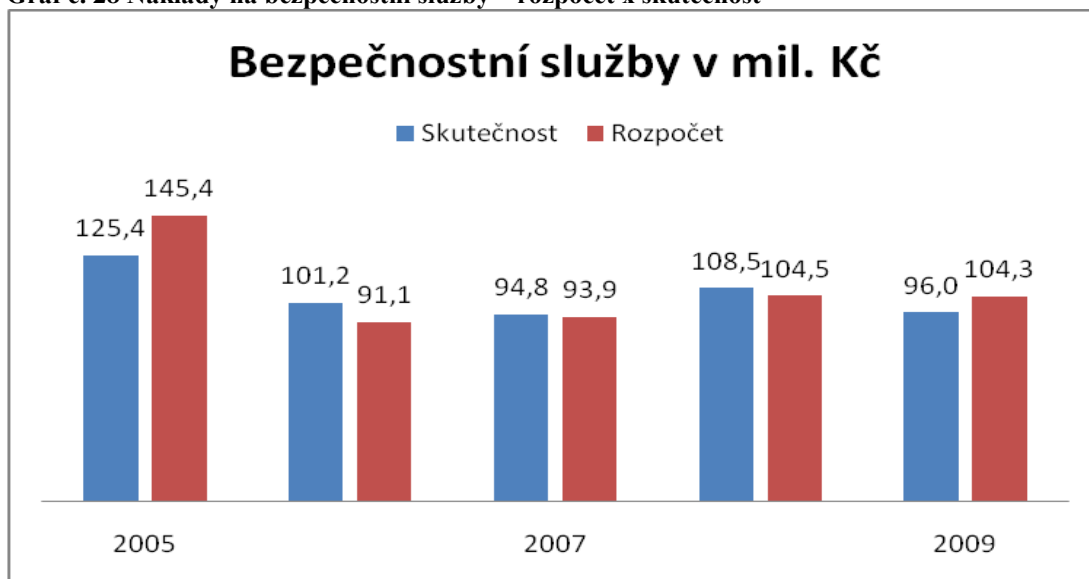
Tato složka, která je pod správou úseku „Podpůrné služby“, obsahuje celkově dva makroprodukty: bezpečnostní služby a opravu a údržbu bezpečnostních systémů.

1. Bezpečnostní služby

Jedná se o ochranu poboček a centrály Komerční banky a.s. lidskými zdroji. Rozpočet se sestavuje na základě požadavků vedení banky o potřebě zabezpečení budov a majetku lidmi. Stává se, že se tyto potřeby v daném roce mění dle situace (zvýšení statistiky přepadení poboček, zvýšení bezpečnosti při pořádání významných událostí, atd.). Vývoj rozpočtu a jeho plnění v letech 2005-2009 ukazuje graf č. 28.

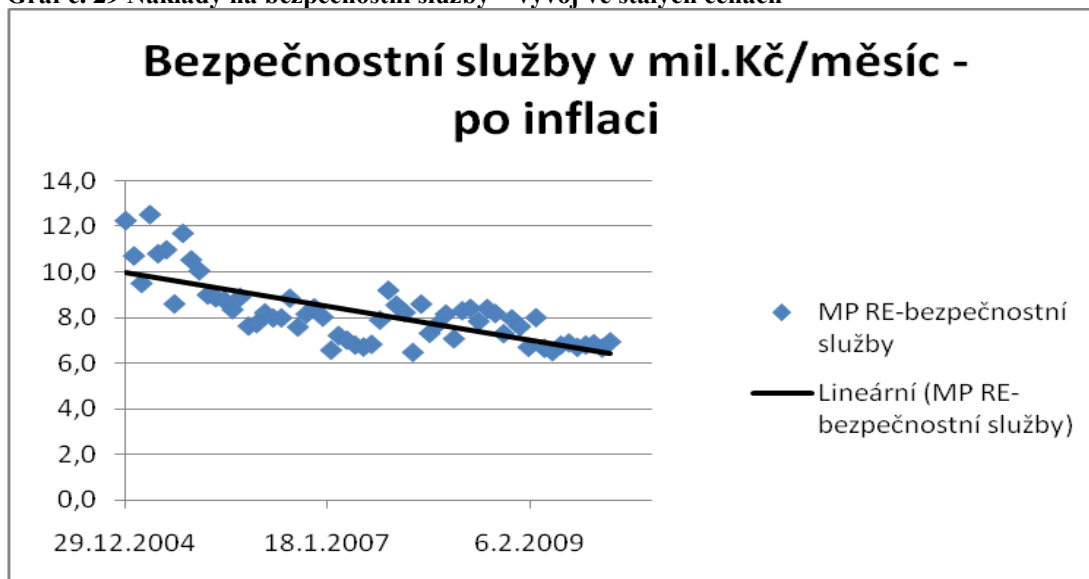
Pokud se pozornost zaměří na celkový trend měsíčních nákladů očištěných o inflaci za posledních 5 let, jak dokumentuje graf č. 29, dochází k výraznému snížení. V roce 2005 činily měsíční náklady necelých 10 mil. Kč. V roce 2009 to již bylo o skoro 4 mil. Kč méně.

Graf č. 28 Náklady na bezpečnostní služby – rozpočet x skutečnost



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 29 Náklady na bezpečnostní služby – vývoj ve stálých cenách



Zdroj: vlastní zpracování

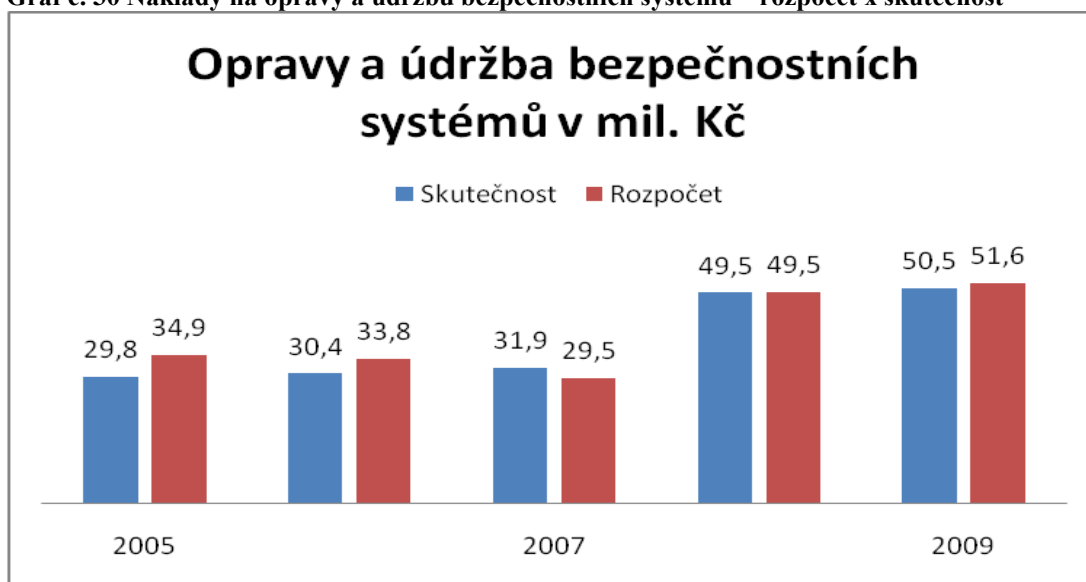
2. Opravy a údržba bezpečnostních systémů

Tento makroprodukt je rozpočtován na základě smluvních listin o údržbě bezpečnostních systémů. Stejně jako u automobilů, tak i zde je pamatováno na možné poruchy, ale to riziko s nimi je menší než u vozidel, a proto i tato rezerva je procentuelně menší. Proto zpravidla nedochází k jeho překračování (pouze rok 2007, z důvodu větší poruchy než na kterou byla rezerva) – graf č. 30.

Na grafu č. 30 vidíme v letech 2008 a 2009 nárůst rozpočtu tohoto makroproduktu. To bylo způsobeno změnou vnitropodnikových směrnic, kdy se do této skupiny začala účtovat ještě nová administrativní agenda. Částky týkající se této nové složky činily včetně inflace 17,4 mil. Kč pro rok 2008 a 18,8 mil. Kč pro rok 2009. Jelikož se tato administrativa přímo netýká oprav a údržby bezpečnostních systémů, budou tyto náklady vyjmuty z další analýzy

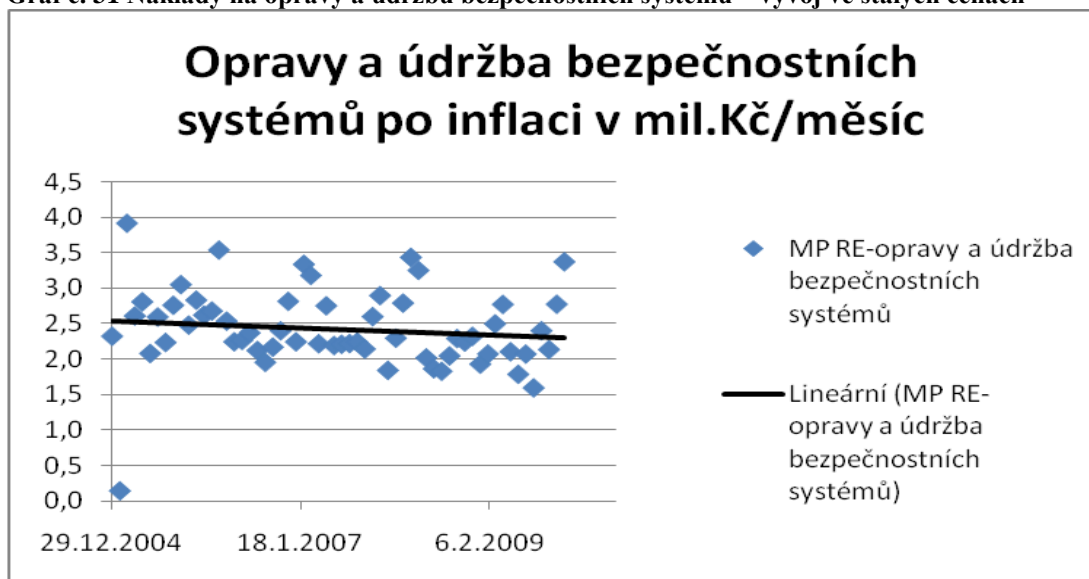
Situaci podrobněji popisuje graf č. 31, kde je opět počítáno s měsíčními náklady očištěnými o inflaci. Je na něm vidět, že podnik inovoval své bezpečnostní systémy, které přináší menší nákladové nároky, jako předešlá technologie.

Graf č. 30 Náklady na opravy a údržbu bezpečnostních systémů – rozpočet x skutečnost



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 31 Náklady na opravy a údržbu bezpečnostních systémů – vývoj ve stálých cenách



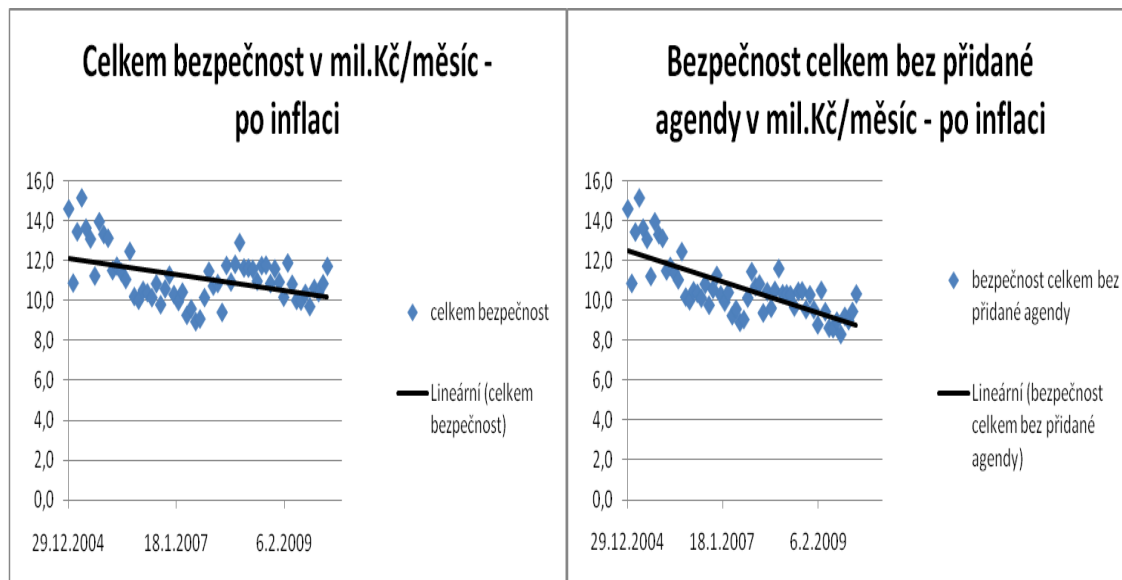
Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti bezpečnostních služeb jde, na rozdíl od autoprovozu (každý makroprodukt je rozpočtován na jiném základě), obě skupiny nákladů agregovat do jednoho grafu (č. 32 a č. 33), který hodnotí trend celé kategorie.

Oba grafy mají stejný klesající vývoj. Ale menší sklon křivky u grafu č. 32 napovídá právě působení nově přidané administrativy. Pokud by tato událost nenastala, vývoj nákladů v oblasti bezpečnosti by vypadal jako na grafu č. 33.

Graf č. 32 Celkem náklady na bezpečnost – vývoj ve stálých cenách

Graf č. 33 Náklady na bezpečnost bez přidané agendy – vývoj ve stálých cenách



Zdroj: vlastní zpracování

Zdroj: Vlastní zpracování

5.5.2.6 Telekomunikační služby

Náplní telekomunikačních služeb, které spadají pod úsek „Podpůrné služby“, je komunikace v rámci centrály a poboček. Telefonní komunikace pro klienty (zelená linka apod.) spadá pod jiný úsek, tudíž i řízení nákladů vzniklé touto činností, má na starosti někdo jiný. Do sledované oblasti proto spadají pouze dva makroprodukty: pevné linky a mobilní telefony.

1. Pevné linky

Tyto služby obstarává externí dodavatel, který každý měsíc vyfakturuje provolané minuty zaměstnanců. Při rozpočtování je jako nákladový nosič používán počet telefonních linek.

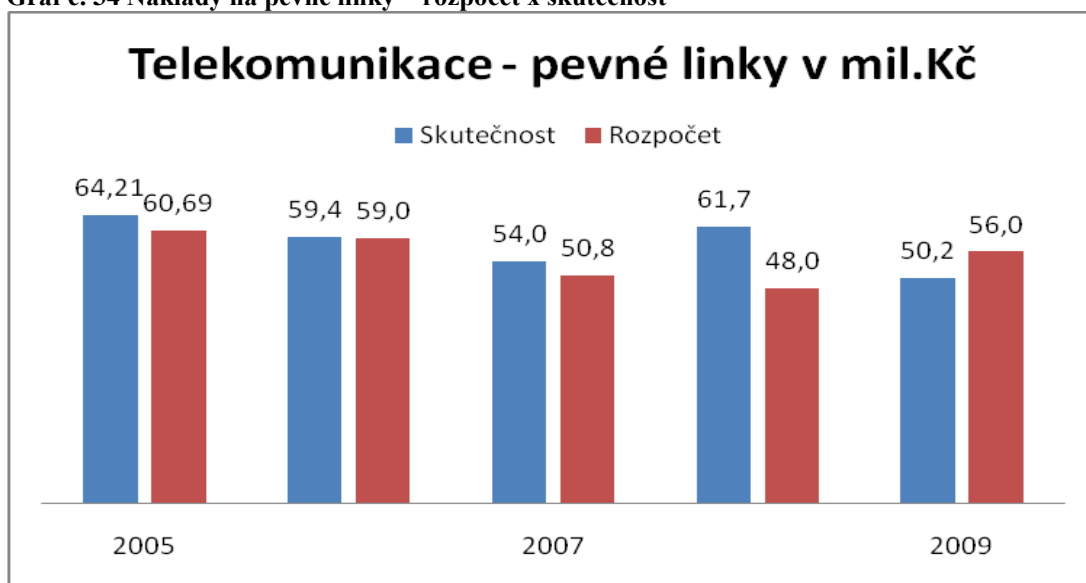
První graf č. 34 sleduje dodržování rozpočtu z hlediska skutečně vynaložených nákladů. Důsledek proměnné, kdy se nezná objem provolaných minut, se projevuje na nepatrném překročení rozpočtu v letech 2005-2009. Z časového sledu vývoje je však patrný pokles využívání těchto služeb. Z klesajícího vývoje ovšem vystupuje rok 2008,

kdy se rozpočet výrazně překročil. Bylo to způsobeno zavedením nových IP telefonů⁵. Implementace však trvala delší dobu, než se předpokládalo a došlo ke zdvojení provozních nákladů některých telefonních linek, neboť byly současně v provozu dvě linky. Tato nejistota se odrazila i do plánování rozpočtu na rok 2009, kdy byl uměle zvýšen finanční plán, který by pokryl další náklady spojené s přechodem na novou technologii. Z grafu č. 34 je patrné, že to nebylo nutné a skutečné náklady poklesly dokonce pod úroveň roku 2007.

Lze říci, že řízení nákladů je velice efektivní a daří se je snižovat. To dokazuje i graf č. 35, kde měsíční platby zaúčtované do tohoto makroproduktu byly postoupeny vlivu inflace. Křivka trendu má klesající charakter a došlo ke snížení nákladů ve stálých cenách o necelé 2 mil. Kč na měsíc.

Pokud se převedou roční náklady očištěné inflací na jednu linku, jak ukazuje graf č. 36, náklady nejprve v roce 2008 vzrostly, důvodem bylo zavedení IP telefonů, na 7014,- Kč/linka. V roce 2009 se zaznamenal velký pokles na 5395,- Kč/linka.

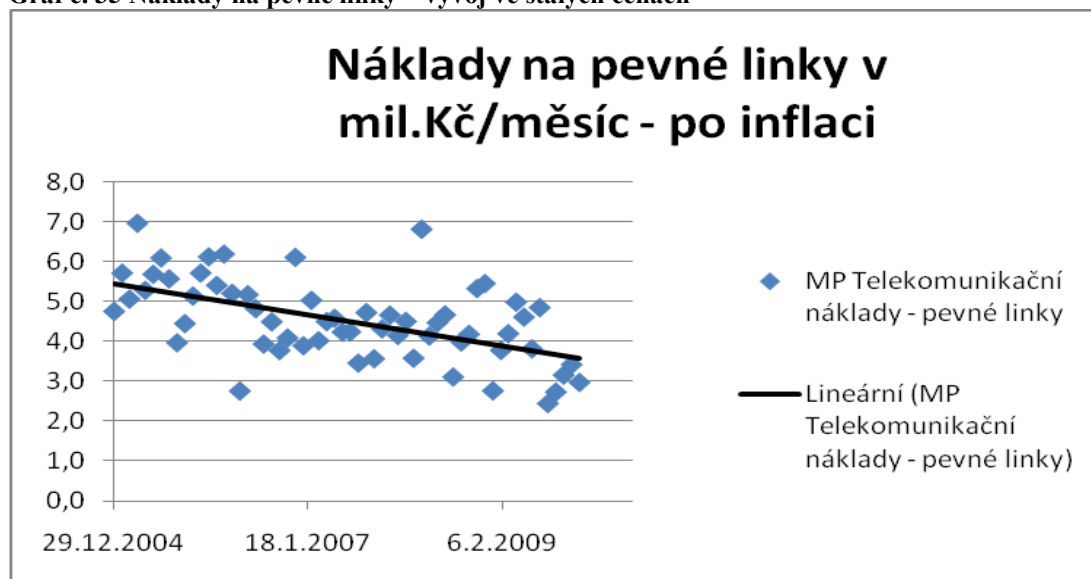
Graf č. 34 Náklady na pevné linky – rozpočet x skutečnost



Zdroj: vlastní zpracování

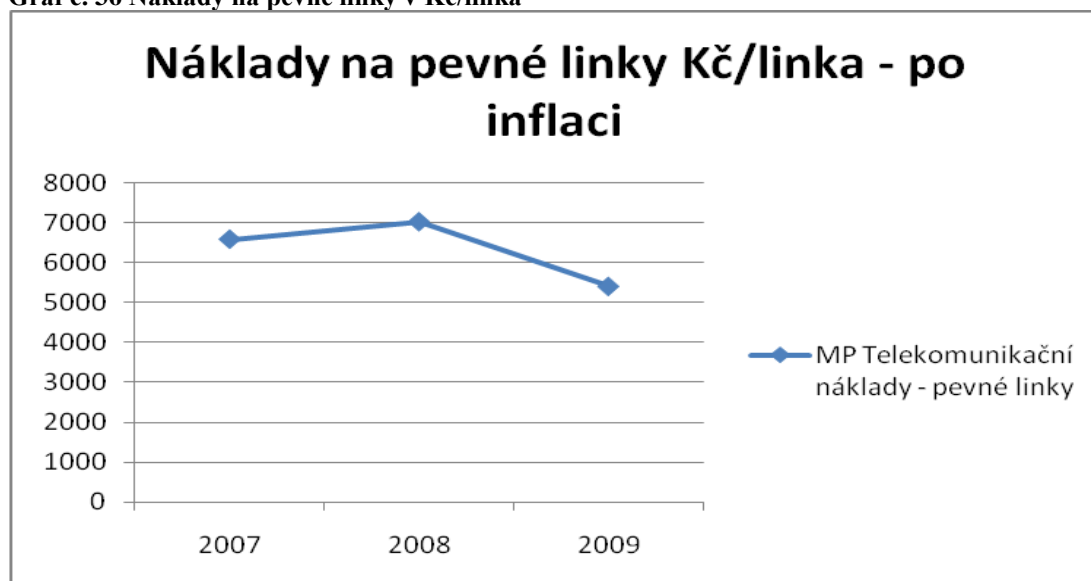
⁵ Telefonní přístroj umožňující komunikaci prostřednictvím internetu, intranetu či jiného datového spojení

Graf č. 35 Náklady na pevné linky – vývoj ve stálých cenách



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 36 Náklady na pevné linky v Kč/linka



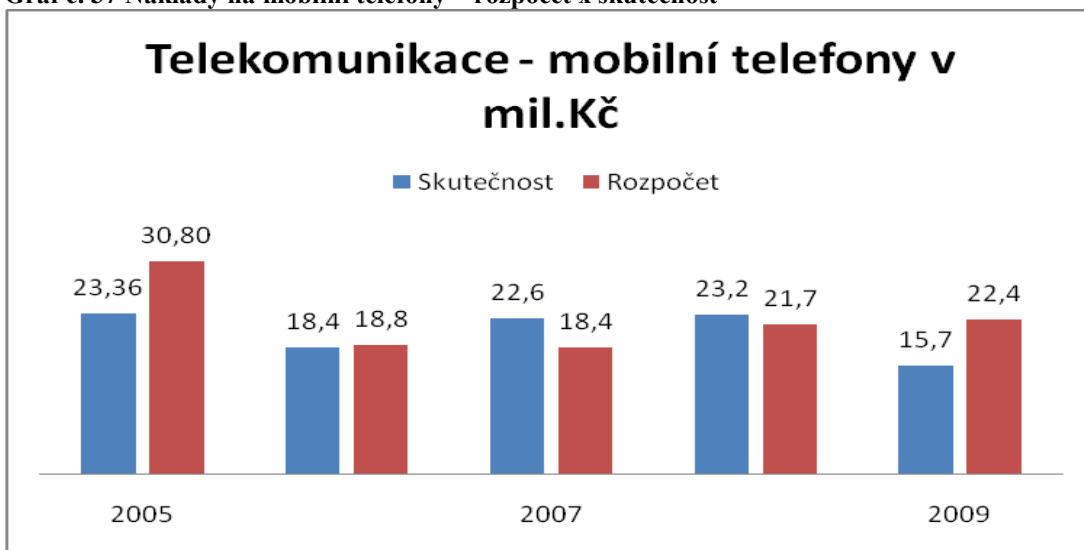
Zdroj: vlastní zpracování

2. Mobilní telefony

Tento makroprodukt je řízen podobně jako pevné linky. Graf č. 37 dokumentuje, jak těžké je rozpočtovat telefonní náklady.

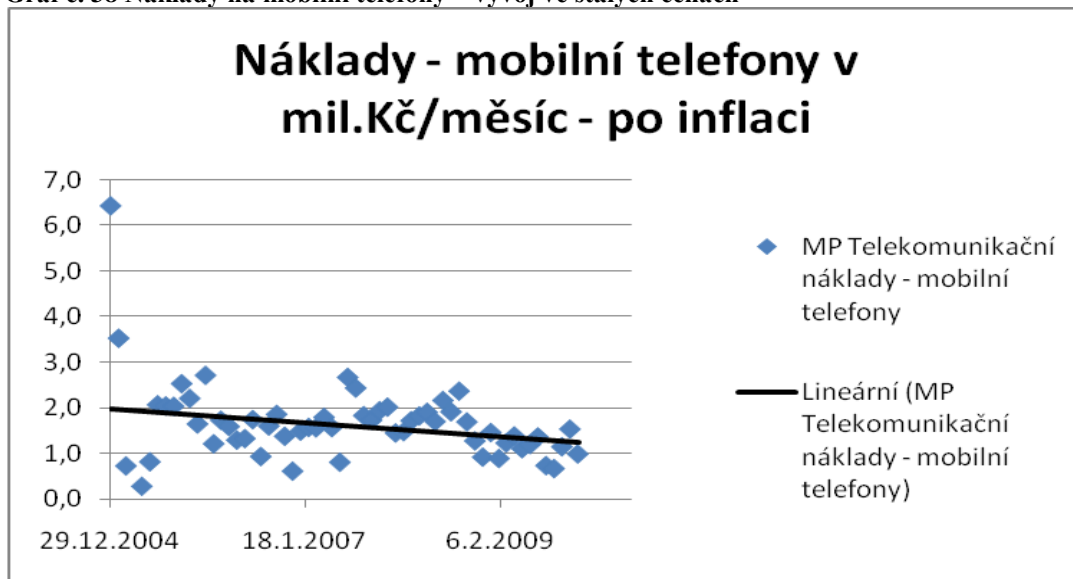
V časové řadě bez vlivu inflace (graf č. 38) lze shlédnout nepatrně klesající vývoj měsíčních nákladů ve stálých cenách. Po přepočtení těchto nákladů vyšlo, že dochází i k poklesu ročních nákladů na jeden mobilní telefon (graf č. 39).

Graf č. 37 Náklady na mobilní telefony – rozpočet x skutečnost



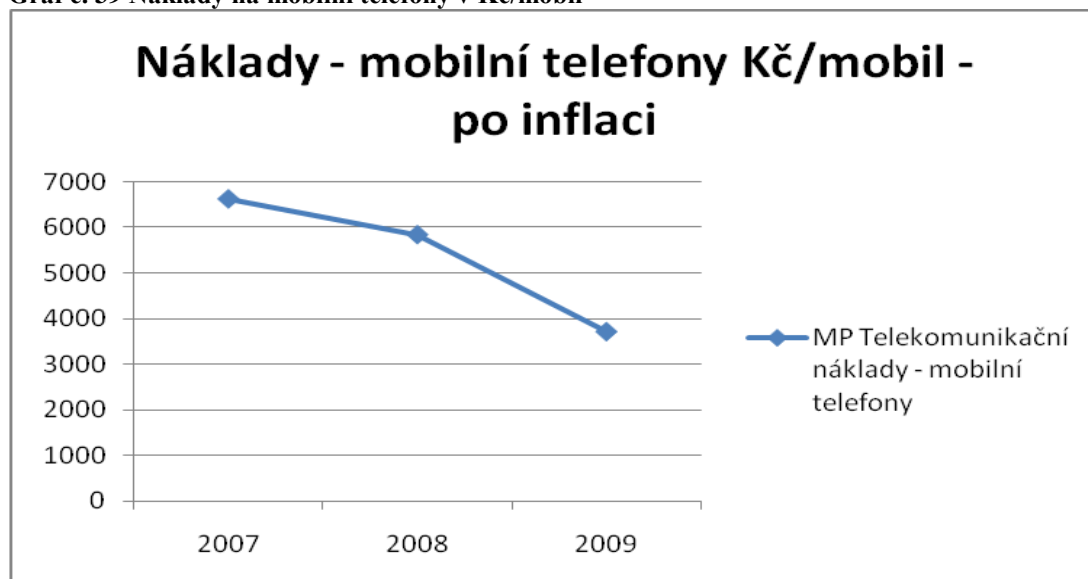
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 38 Náklady na mobilní telefony – vývoj ve stálých cenách



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 39 Náklady na mobilní telefony v Kč/mobil



Zdroj: vlastní zpracování

Telekomunikační služby se vyznačují klesajícími náklady. Je to důsledek zavedením nových telekomunikačních technologií (IP telefony) a dlouhodobými výhodnými smlouvami s externími dodavateli těchto služeb.

5.5.2.7 Řízení nemovitostí

Největší složkou provozních nákladů, které jsou v gesci úseku „Podpůrné služby“, je vše, co se týká řízení nemovitostí, které jsou používané (ve vlastnictví nebo pronajaté) Komerční bankou a.s. Sem se řadí tyto makroprodukty: provoz budov, technické služby, opravy a údržba budov, opravy a údržba ostatního majetku, nákup nábytku a ostatního vybavení, ostatní provozní náklady – majetek. Patří sem také náklady placené za nájemné budov poboček a centrály podniku.

V Komerční bance a.s. v posledních dvou letech začal optimalizační proces. Jde o prodej některých budov, které byly ve vlastnictví banky, druhé osobě a následnému pronajmutí potřebné plochy. Cílem je snížení nákladů na provoz majetku a zbavit se postradatelného majetku, který nepřináší přidanou hodnotu pro Komerční banku a.s.

Z toho důvodu bude analýza taky zaměřena na tuto optimalizaci a potvrzení jejího cíle.

1. Provoz budov

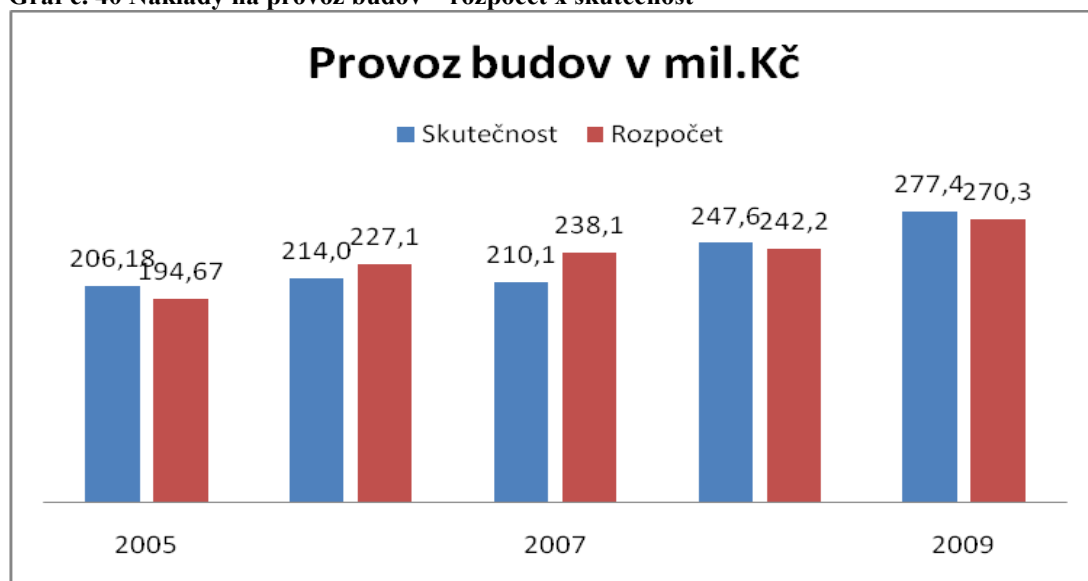
Do této skupiny nákladů patří hlavně spotřeba elektrické energie, vodné, stočné a platby za služby dodavatelů spojené s předchozími vyjmenovanými složkami.

Tento makroprodukt je nejnákladnější z celého úseku. Rozpočet v roce 2009 dosahoval 270 mil. Kč – graf č. 40. Od roku 2005 dochází k neustálému růstu celého finančního plánu. Je to způsobeno převážně růstem inflace. Rozpočtové plnění nezaznamenalo větší odchylky. Pokud nastalo překročení, bylo to způsobeno větší spotřebou elektřiny, tepla a vody, než se předpokládalo.

Pokud se očistí náklady na provoz budov o inflaci, získá se věrnější obraz situace, která ukazuje pokles nákladů v stálých cenách – graf č. 41. Trend ukazuje konstantní průběh nákladů za období 2007-2009. To znamená, že se spotřebuje stále stejně energie a vody. Dokazuje to jednu věc, že podnik se zbavoval budov, kde stejně využíval pouze malou část prostor. Na grafu jsou také patrné sezonní vlivy, kdy k největšímu nárůstu dochází logicky v zimním období a naopak největší propad je v létě.

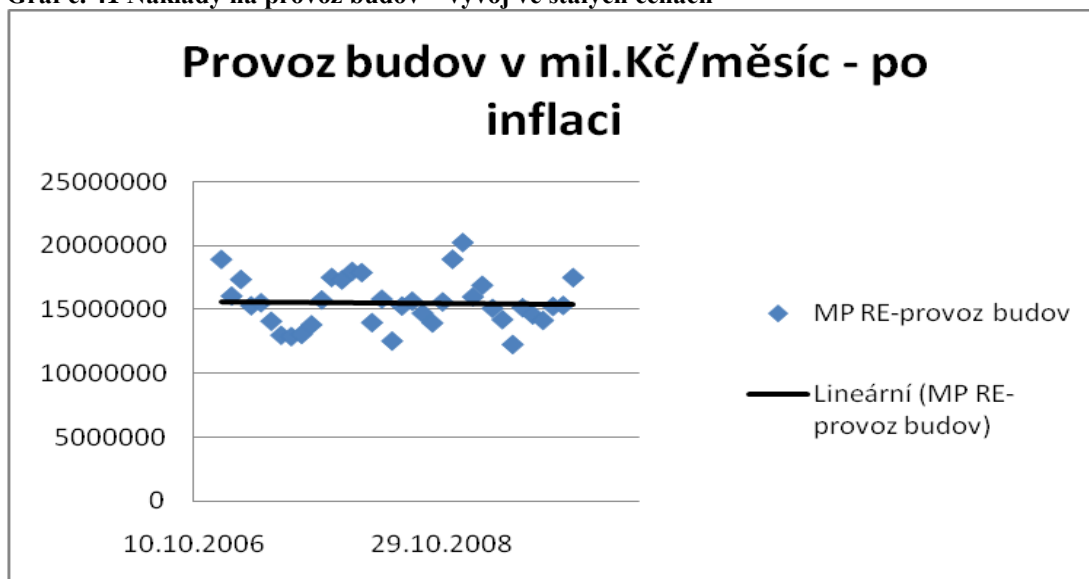
Negativně se však úbytek m² projeví na přepočtu nákladů právě na jeden m². Tuto situaci zobrazuje graf č. 42. Od roku 2007 do roku 2009 se zvedly náklady očištěné o inflaci z 588,- Kč/m² na 637,-Kč/m². Může to také značit špatný stav budov, kde dochází k větší spotřebě energií a tepla způsobených např. nedostatečnou tepelnou izolací. Dalším důvodem, proč dochází k tomuto růstu, že se ceny od dodavatelů zvýšily o větší inflační doložku, než kterou byla celá časová řada rovnána.

Graf č. 40 Náklady na provoz budov – rozpočet x skutečnost



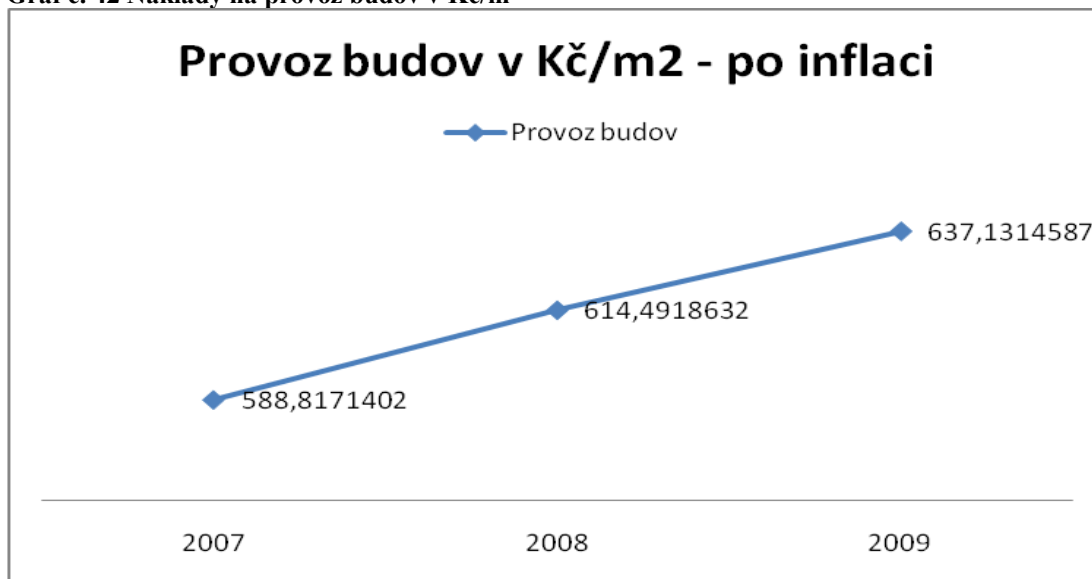
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 41 Náklady na provoz budov – vývoj ve stálých cenách



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 42 Náklady na provoz budov v Kč/m²



Zdroj: vlastní zpracování

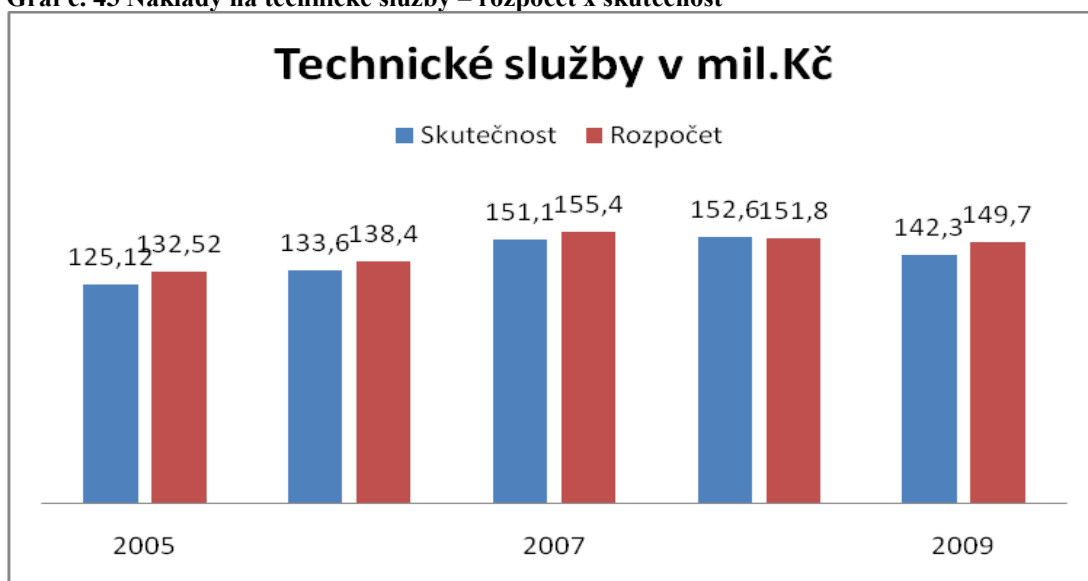
2. Technické služby

Do této nákladové skupiny jsou účtovány služby zajišťující úklid budov a jejich okolí. Dále do této skupiny ještě patří služby spojené se svozem komunálního odpadu, které zajišťuje příslušný obecní úřad, kde sídlí budovy poboček nebo budovy řídicích středisek Komerční banky a.s. Jelikož jsou smlouvy podepsány na několik let dopředu, může podnik přesně vymezit svoji potřebu peněžních zdrojů na tyto služby. Ve finančním plánu je i vždy počítáno s určitou rezervou, proto v tomto bodě nedochází

k překročení stanoveného limitu. Jak ukazuje graf č. 43, celá složka je řízena velice efektivně a dochází zde každoročně k úsporám oproti rozpočtu.

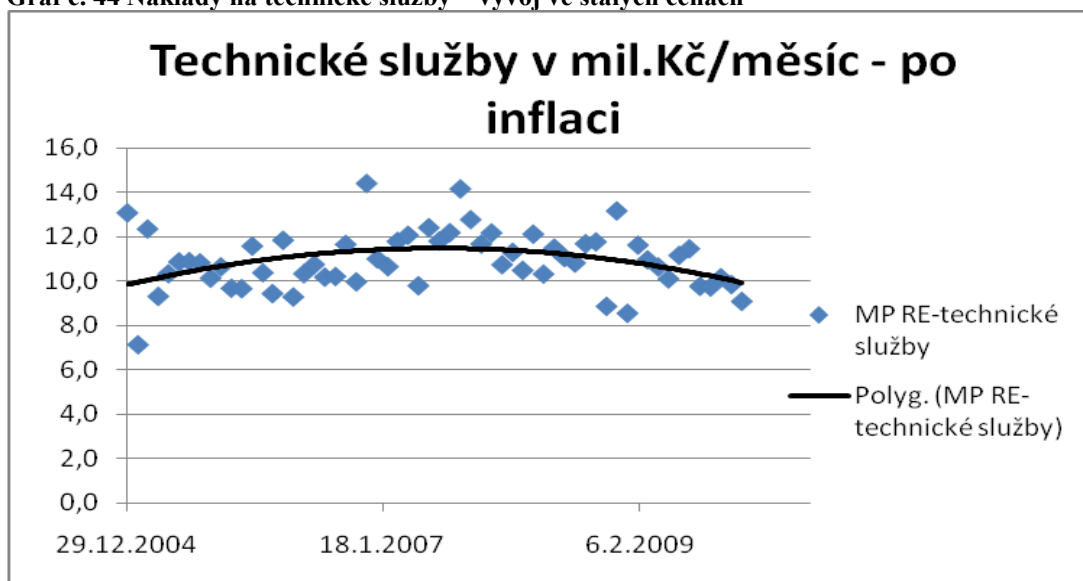
Proces optimalizace využívaných ploch zasahuje i do vývoje nákladů vyjádřených ve stálých cenách průměru roku 2005. Po menším růstu nákladů do roku 2007 způsobených najmutím si lepších a kvalitnějších služeb v této oblasti, došlo od zavedení zmíněné proměny k poklesu reálného objemu nákladů. Důvodem nižšího finančního zatížení je menší potřeba úklidových prací. Celý vývoj zobrazuje graf č. 44.

Graf č. 43 Náklady na technické služby – rozpočet x skutečnost



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 44 Náklady na technické služby – vývoj ve stálých cenách



Zdroj: vlastní zpracování

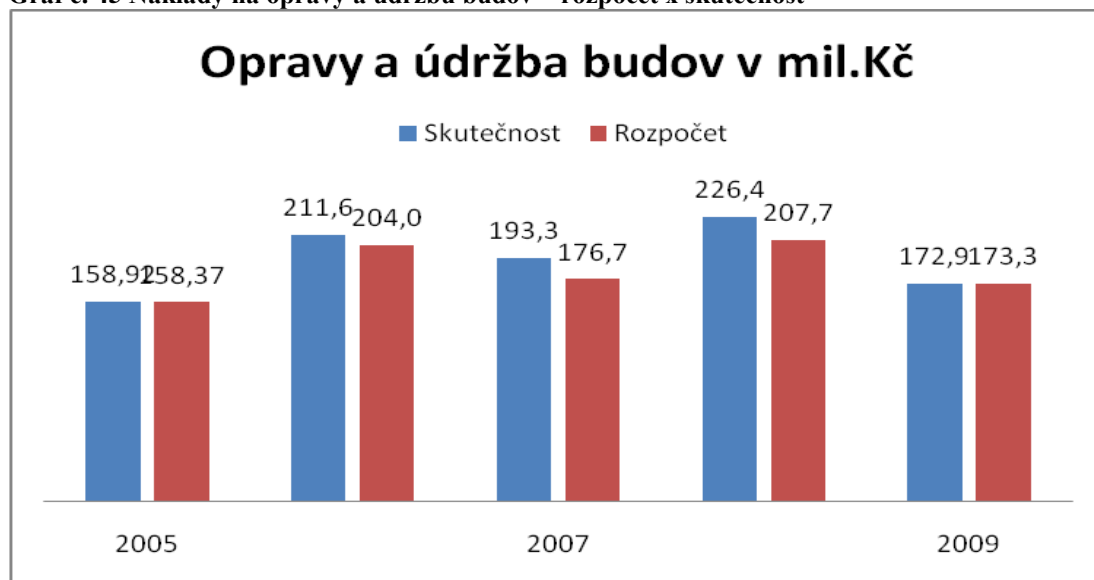
3. Opravy a údržba budov

Problematika nákladových účtů určených na opravy a údržbu budov je do značné míry spojená s vnitřní směrnicí podniku. Ta určuje, že výdaje, vynaložené např. na technické zhodnocení nepřekračující částku 40 000,-Kč, budou přiřazovány provozním nákladům. Pokud by suma převýšila stanovený limit, byla by zaúčtována na účty dlouhodobého hmotného majetku. Další významná část nákladů je dána smluvními podmínkami, které určují sazbu za pravidelnou kontrolu a opravy technologického vybavení nemovitostí (př.: klimatizace).

Nastavení a dodržování finančního plánu je u tohoto makroproduktu složité. Způsobují to jednorázové havarijní stavy, které se během rozpočtového období vyskytnou a které je třeba urgentně řešit. Graf č. 45 zobrazuje popsanou situaci, kdy se ve sledovaném období nedařilo dodržet stanovené rozpočty. I každoroční výše rozpočtu se měnila dle potřeb finančních prostředků na opravy.

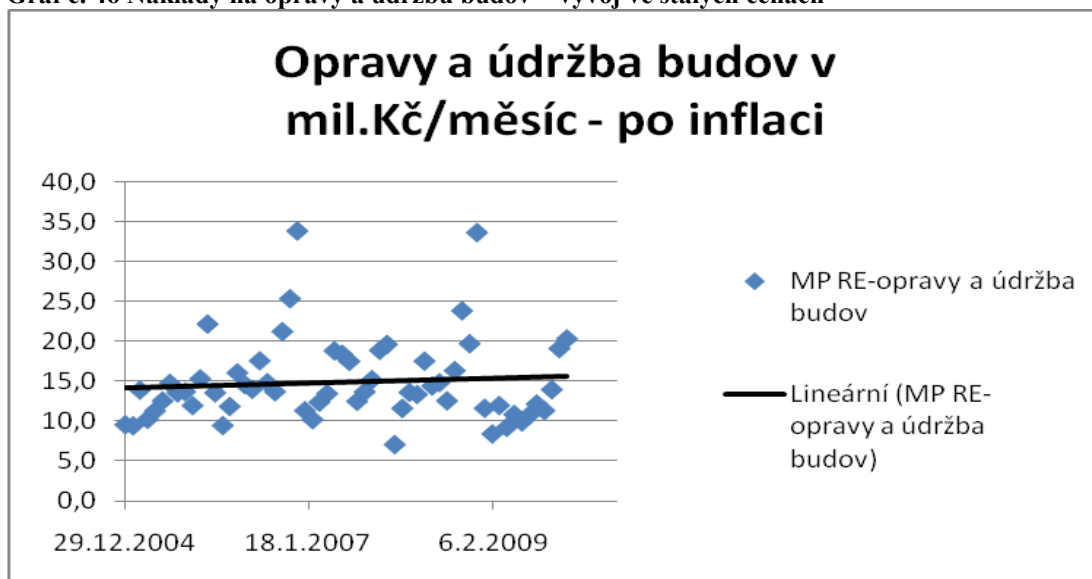
Z grafu č. 46, za období 2005-2009, lze vyčíst, že se měsíční náklady očištěné o míru inflace téměř nezvýšily a zůstávají na stejné hladině.

Graf č. 45 Náklady na opravy a údržbu budov – rozpočet x skutečnost



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 46 Náklady na opravy a údržbu budov – vývoj ve stálých cenách



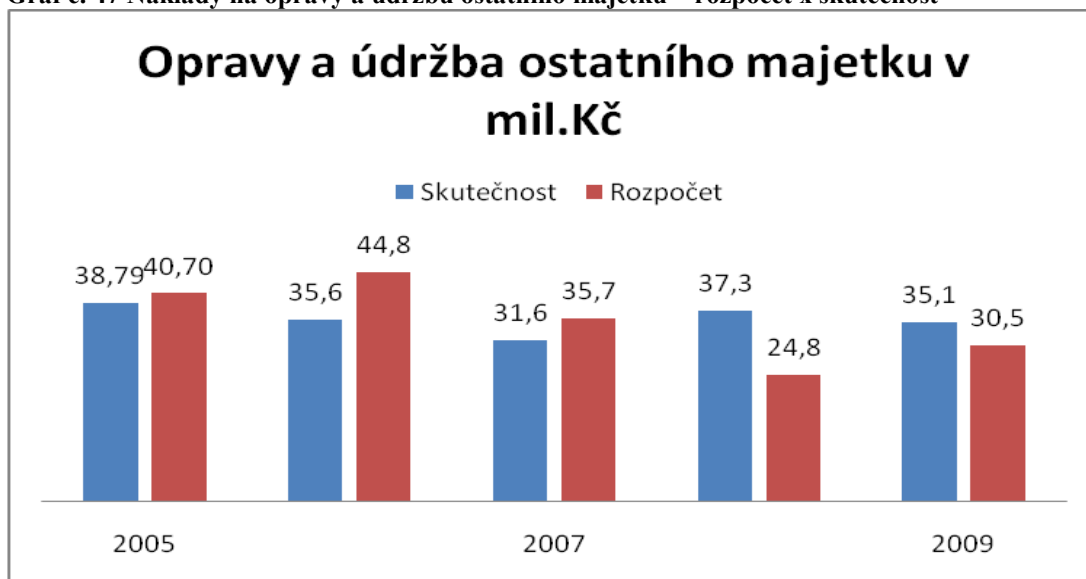
Zdroj: vlastní zpracování

4. Opravy a údržba ostatního majetku

Podobná situace celého řízení nákladů a jejich následné kontroly nastává i v tomto bodě. Kromě již zmíněných činností, které spadají do této skupiny, je zde také započítáno nájemné za ostatní prostory jako např. pronájem konferenčních sálů, pronájem ploch určených pro externí orientační systémy apod.

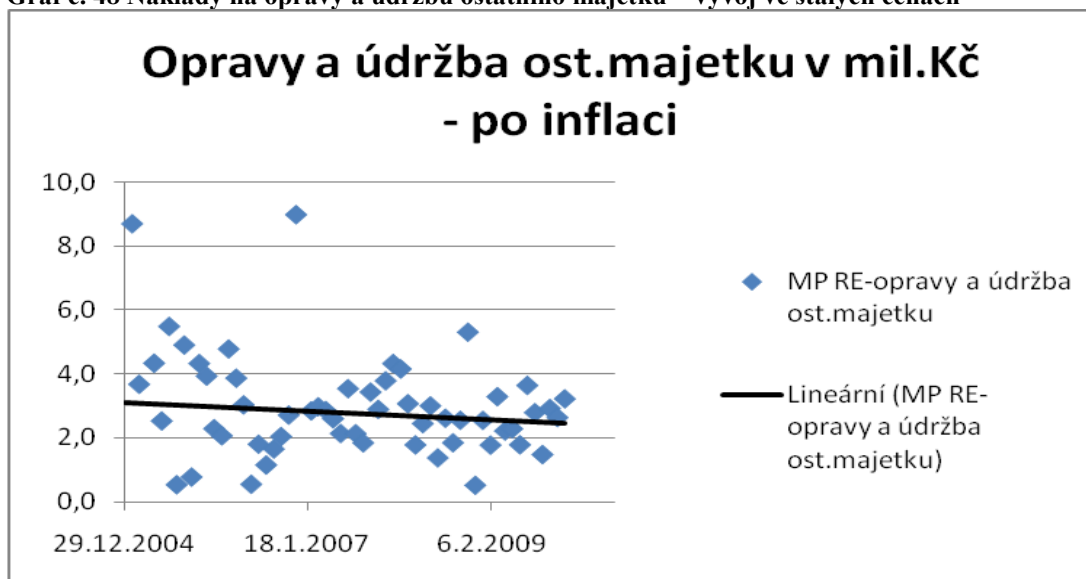
Porovnání skutečnosti oproti finančnímu plánu je taktéž ovlivněno stejnými vlivy – graf č. 47. Na rozdíl od bodu tři, je křivka trendu růstu nákladů klesající, což bylo způsobeno ukončením části nájemných smluv.

Graf č. 47 Náklady na opravy a údržbu ostatního majetku – rozpočet x skutečnost



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 48 Náklady na opravy a údržbu ostatního majetku – vývoj ve stálých cenách



Zdroj: vlastní zpracování

5. Nákup nábytku a ostatního vybavení

Řízení nákladů je ovlivněno spotřebou drobného hmotného majetku, placením externích dodavatelů, kteří zabezpečují stěhování a poslední složkou je nájemné za uložení majetku a ostatního vybavení do depozita.

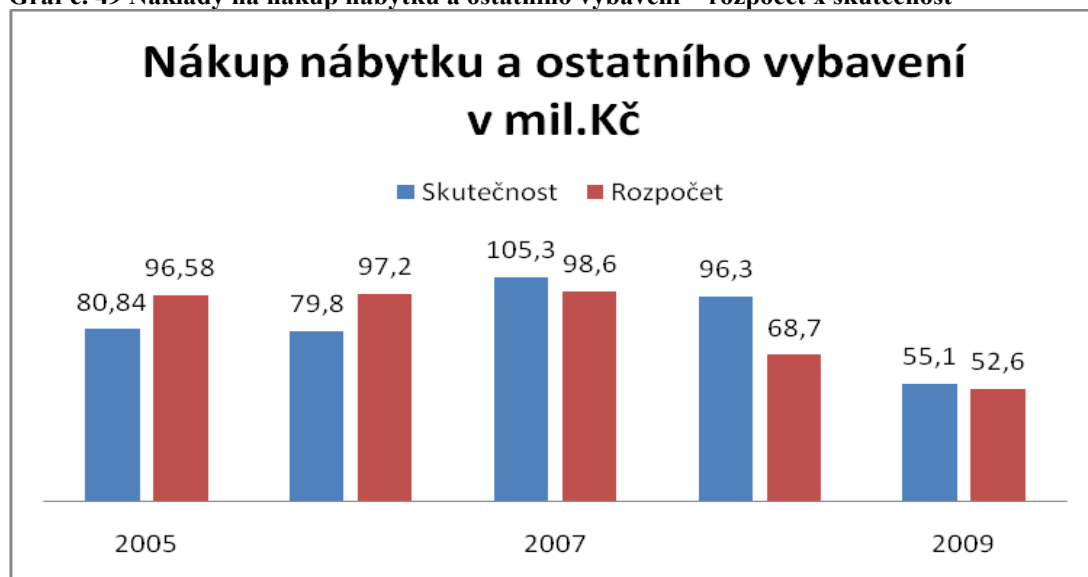
V rámci plánování rozpočtu je dopředu známá pouze cena za pronájem depozita. Ostatní složky jsou řízeny operativně na základě potřeb uživatelů a rozhodnutím gestora

o přesunu majetku. To se odráží i ve finančním plánu, kdy jsou obě části nákladů odhadovány na základě časové řady a zkušeností.

Ve sledovaném období probíhala velká obměna drobného hmotného majetku. Především se jednalo o nábytek, který zaměstnanci potřebují ke své pracovní činnosti a který již nevyhovoval zdravotním standardům. Tato fáze skončila v roce 2007, a proto byl přijat nižší rozpočet. Ten se v roce 2008 nepodařilo splnit, protože začala již zmíněný projekt optimalizace využívaných ploch a bylo zapotřebí vystěhovat velké množství vybavení. Rok 2009 již přinesl požadovanou hladinu výše nákladů, s kterou se počítalo po obměně nábytku. Celý vývoj zobrazuje graf č. 49.

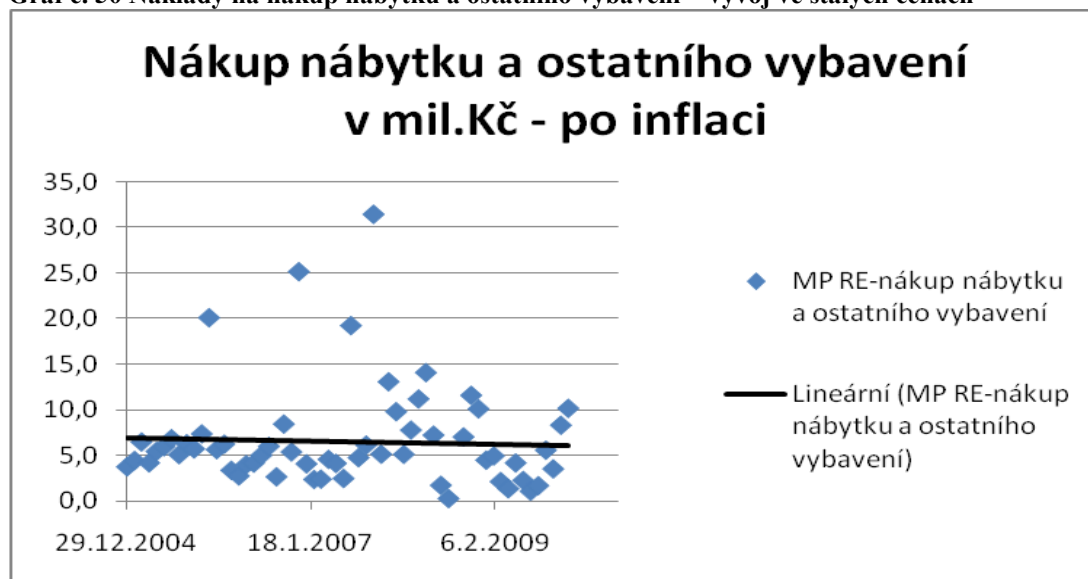
Snížení výdajů v posledním roce mělo vliv i na křivku ukazující celkový trend měsíčních nákladů převedené do stálých cen – graf č. 50. Ta se nyní dostala do horizontální polohy, která znamená stálost objemů nákupu množství nábytku v letech 2005-2009. Za podmínek ceteris paribus bude křivka trendu nabývat klesajícího sklonu, a to znamená, že výměna vybavení v letech 2005-2007 přinese do budoucna úspory v tomto makroproduktu.

Graf č. 49 Náklady na nákup nábytku a ostatního vybavení – rozpočet x skutečnost



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 50 Náklady na nákup nábytku a ostatního vybavení – vývoj ve stálých cenách



Zdroj: vlastní zpracování

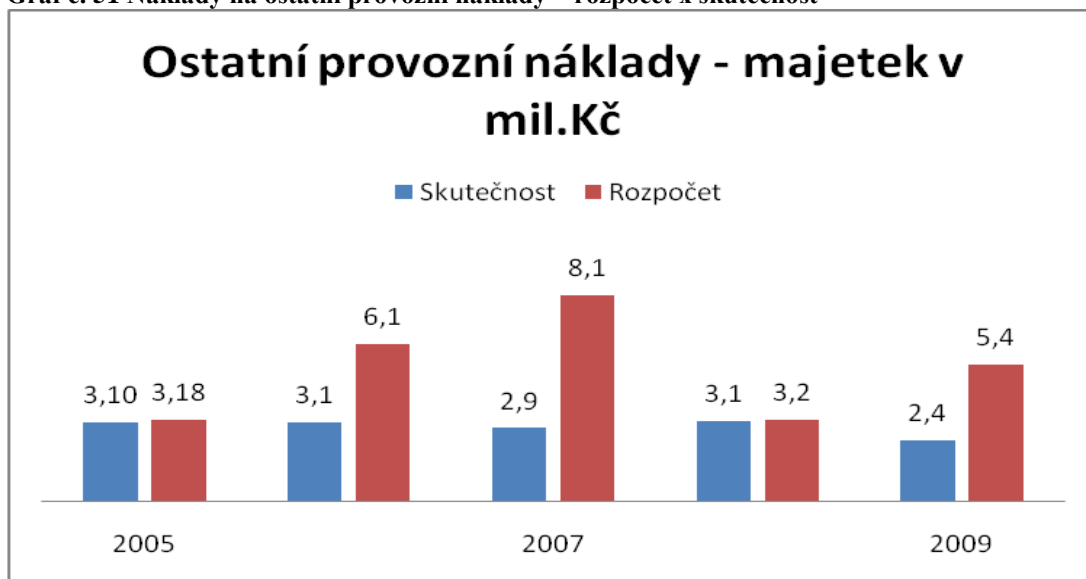
6. Ostatní provozní náklady

Do této složky jsou účtovány ostatní poskytnuté služby podniku, které nemohou být přiřazeny do skupin nákladů výše uvedených. Rozpočet je sestavován na základě vývoje časové řady a zkušeností.

Od roku 2005 do roku 2009 nebyl finanční plán překročen – graf č. 51. Jedná se o nejmenší položku ze všech provozních nákladů patřících pod úsek „Podpůrné služby“.

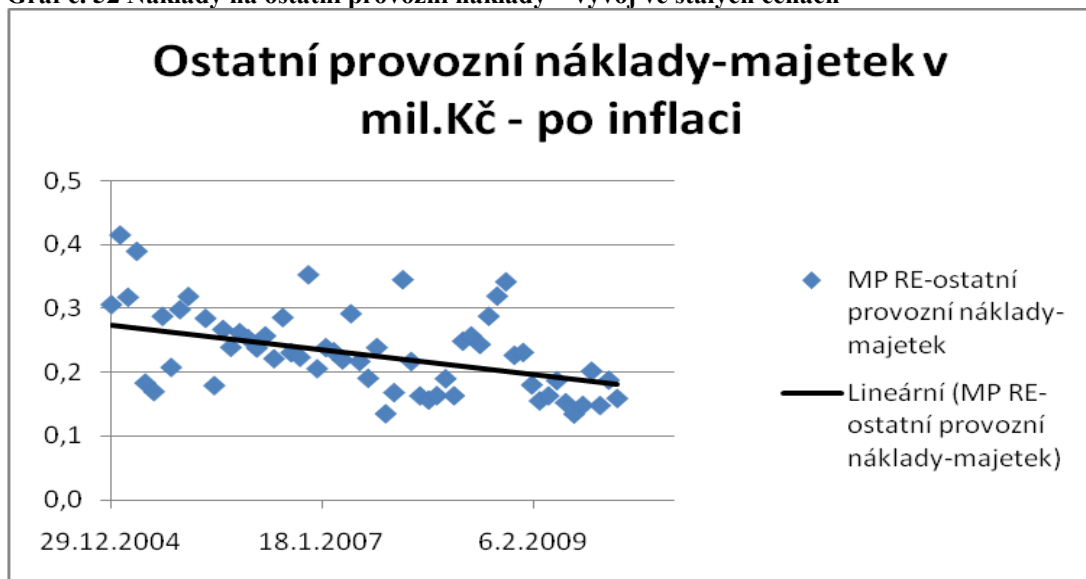
Pokud nedocházelo vinou vlivu míry inflace k růstu nominální hodnoty nákladů, musí zákonitě křivka výdajů bez účinku inflace mít klesající průběh. Poukazuje to na menší spotřebu sem zahrnutých služeb a tedy i efektivnější řízení.

Graf č. 51 Náklady na ostatní provozní náklady – rozpočet x skutečnost



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 52 Náklady na ostatní provozní náklady – vývoj ve stálých cenách



Zdroj: vlastní zpracování

7. Nájemné budov poboček a centrály

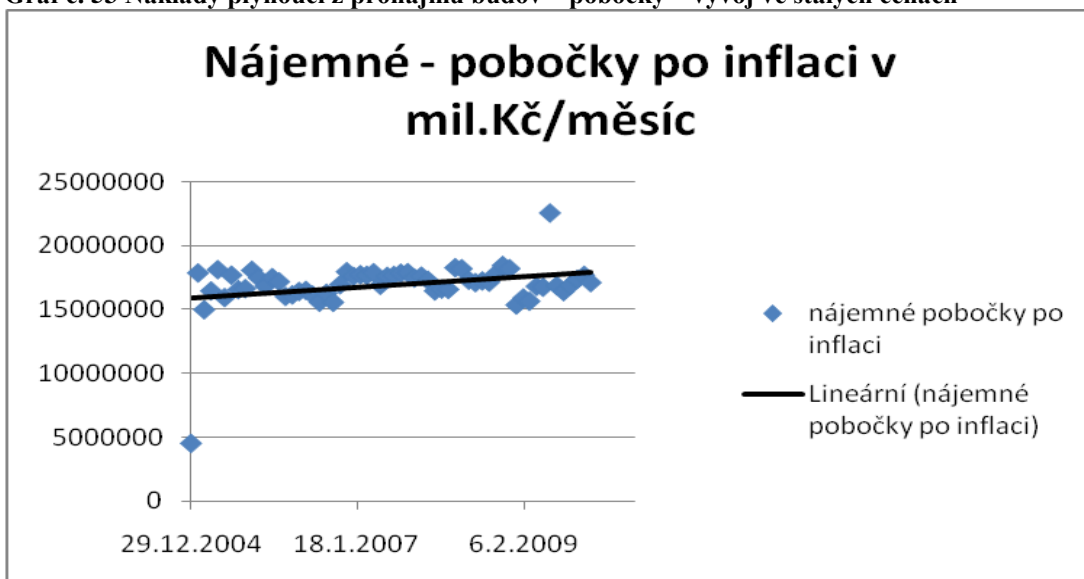
V analýze vývoje nákladů nájemného placené Komerční bankou a.s. nelze porovnávat roční skutečné náklady oproti finančnímu plánu. Je to z důvodu tvorby a rozpouštění účetních rezerv účetní jednotkou banky, která se řídí vnitropodnikovou směrnicí o pokrytí rizik (penále za předčasné opuštění budovy, prohrané soudní spory o

výši nájemného atd.). Tyto účetní operace znemožnily objektivně posuzovat rozpočtové plnění.

Lze sledovat pouze vývoj měsíčních plateb nájemného, které byly opět převedeny do stálých cen průměru roku 2005. Na grafu č. 53 je patrný nárůst nákladů za pronájem budov sloužící pobočkám. Je to důsledek procesu optimalizace využívaných ploch, kdy banka prodává budovy v jejím vlastnictví a zpětně si pronajímá pouze prostory, které skutečně využije. Sice se zvětšují náklady vyjádřené v absolutních číslech, ale pokud se přepočtou náklady ve stálých cenách najímané plochy na stoupající počet m², zjistí se, že banka snižuje tyto náklady (graf č. 55). Dokazuje to, že Komerční banka a.s. uzavírá velmi výhodné smlouvy. Nové smlouvy jsou totiž oceněny pod průměrem stávajících, a proto dochází k poklesu nákladů na jeden m². Projevuje se zde také současná situace na trhu s nemovitostmi, kde došlo k výraznému poklesu cen.

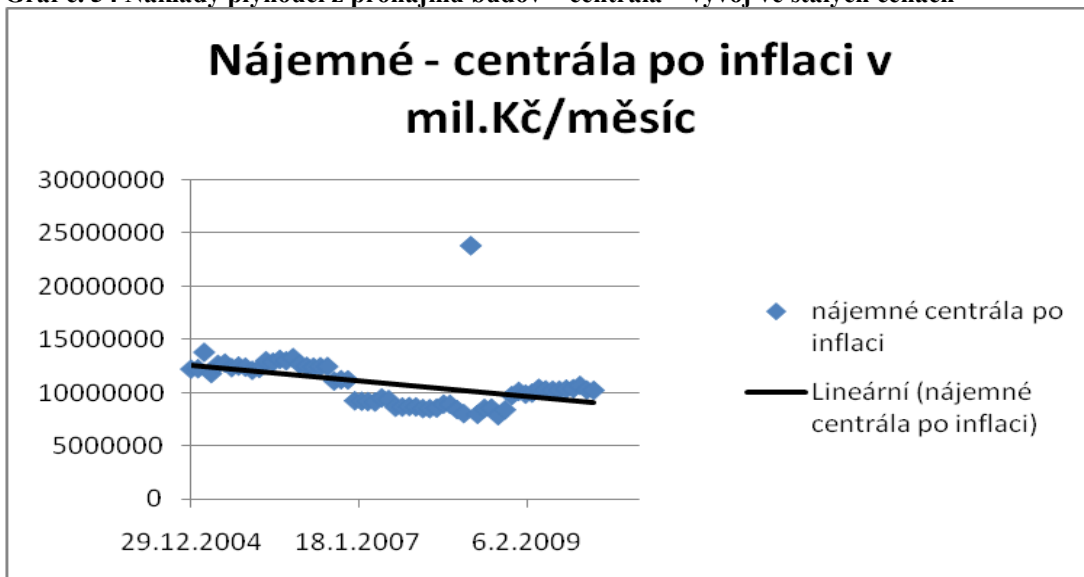
U nájemného za prostory centrály a ostatních budov podniku došlo v pozorovaném období naopak k poklesu nákladů (graf č. 54). Způsobilo to snížení najímaných prostor v roce 2008. V roce 2009 se najímaná plocha naopak zvětšila, ale trend se již nevyrovnal. Graf č. 55 ukazuje vývoj nákladů na jeden m². V roce 2008 došlo k nárůstu nákladů v Kč/m². Znamená to, že se podnik vzdal ploch, za které platil méně než je průměr. Naopak i zde se v roce 2009 projeví příznivé podmínky na trhu s nemovitostmi. A i přes velké navýšení najímaných ploch, kdy změna činila + 3200 m² (tabulka č.11), došlo ke snížení nákladů na jeden m².

Graf č. 53 Náklady plynoucí z pronájmu budov – pobočky – vývoj ve stálých cenách



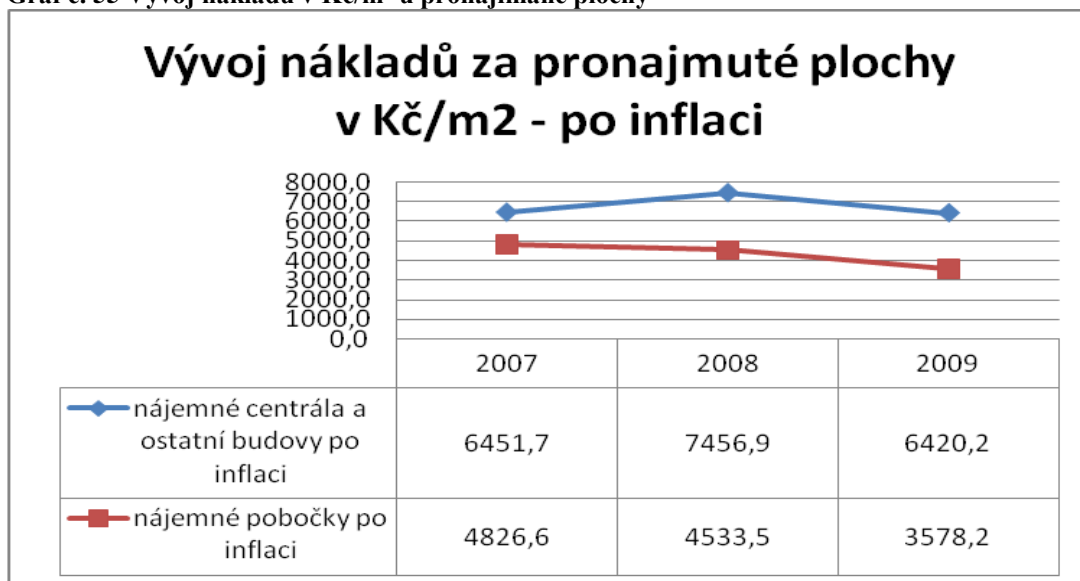
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 54 Náklady plynoucí z pronájmu budov – centrála – vývoj ve stálých cenách



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 55 Vývoj nákladů v Kč/m² u pronajímané plochy



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 Vývoj počtu najímané plochy

	Počet m ² - 2007	Počet m ² - 2008	Počet m ² - 2009
Nájemné – centrála a ostatní budovy	16682	15823	19204
Nájemné - pobočky	43707	46135	57340

Zdroj: interní údaje KB a.s.

6. Závěr

Z výsledků vlastního šetření a následné analýzy nákladů sledovaného podniku, Komerční banka a.s. vyšly tyto závěry.

Při řízení nákladů uplatňuje zkoumaná společnost následující členění: provozní náklady (OPEX = operativní výdaje) a náklady spojené s pořízením investice (Capex = kapitálové výdaje).

Provozní náklady lze dále dělit na tři složky: personální náklady; všeobecné administrativní náklady; odpisy, opravné položky, vyřazení a prodej majetku. Analogicky to odpovídá druhovému členění nákladů popsané v teoretické části. V podniku dále existuje ještě jeden způsob, který analogicky odpovídá v ekonomické teorii účelovému členění nákladů: primárně alokované a sekundárně alokované. Provozní náklady jsou v Komerční bance a.s. řízeny dvěma pohledy. Prvním z nich je Gestor Entity View (GEV), kdy jsou náklady za ucelenou skupinu řízeny jednotlivými garanty (vybrané úseky banky). Druhý pohled je Single Entity View (SEV), kdy každý úsek sleduje veškeré náklady, které daným úsekem projdou. Po překrytí obou pohledů se musí data shodovat. Tím je zamezen případný únik financí.

Kapitálové výdaje nemají přímý vliv na účetní výsledek, ale na tok peněz. Jde o výdaje, které souvisejí s pořízením, případně technickým zhodnocením dlouhodobého majetku. Stejně jako provozní náklady jsou řízeny pohledy GEV a SEV.

Tvorba rozpočtu je u obou složek nákladů stejná. Finanční plán je tvořen metodou ze zdola nahoru, kdy jednotlivé úseky si nárokují své požadavky dle svých potřeb. Jen s tím rozdílem, že provozní náklady se rozpočtují na základě tzv. driverů. A kapitálové výdaje se předkládají ve formě investičních plánů.

Kontrola nákladů probíhá ve sledování odchýlení se skutečných nákladů od rozpočtu, v rámci časových řad a na základě jednotlivých driverů. Na základě tohoto pozorování jsou sestavovány pravidelné reporty určené vedení banky, které popisují daný vývoj a navrhují řešení.

Pro podporu řízení a kontrolu nákladů je v Komerční bance a.s. využívána řada informačních systémů. Nejdůležitějším z nich je program nazývaný Cognos, který

podává informace o vývoji a velikosti nákladů. Tento software umožňuje také efektivní tvorbu rozpočtu a je využíván k delimitaci.

Vlastní analýza nákladů byla zaměřena na provozní náklady úseku „Podpůrné služby“. Tento úsek je jedním z největších gestorů v celém podniku. Roční rozpočet, s kterým disponuje je v průměru okolo 1,4 mld. Kč. Rozpočtová disciplína je až na výjimku roku 2008 v pořádku (havarijní události u budov, které si vyžádaly dodatečné peníze na opravy) a celý úsek se chová efektivně a dosahuje úspor.

Diplomová práce zacílila i na vývoj jednotlivých nákladových účtů, jehož je úsek garantem. Tento vývoj byl sledován ve stálých cenách a to z důvodu, aby se objektivně dal vyzorovat růst nebo pokles spotřebovaných objemů vstupů, které si dané makroprodukty žádají.

Prvním z nich jsou archivní služby. Správa clientských dokumentů si vyžádala v roce 2009 zavedení nové skartační služby. Tato dodatečná investice se však na navýšení měsíčních nákladů nepodepsala v období 2005-2009 došlo k poklesu.

Snížení nákladů zaznamenaly též poštovní služby, které probíhají mezi centrálou a pobočkami. Bylo to způsobeno novými komunikačními kanály a zlepšenou logistikou přepravy. Tím se snížili měsíční náklady ve sledovaném období v průměru o 500 tis. Kč. Stejný důvod vedl i ke snížení nákladů u kurýrních služeb, ty zaznamenaly pokles o 200 tis. Kč/měsíc.

Náklady na autoprovoz jsou v těsné závislosti na ceny pohonných hmot, proto s vývojem těchto cen stoupají nebo klesají náklady na provoz vozidel. Na nákladech se též projevuje zastaralá část autoparku. To je umocněno ještě tím, že stará vozidla nebyla pořízena na operativní leasing a veškeré opravy platí podnik. Doporučení, která podává diplomová práce, jsou dokončit proces výměny vozidel, s tím, že by se měly pořídit automobily s menší spotřebou paliva. A zavést do služebních vozidel systém GPS, aby se zamezilo využívání vozů pro soukromé účely.

Náklady na bezpečnostní služby výrazně v období 2005-2009 poklesly. Způsobilo to zavedení nových bezpečnostních systému, které výrazně snížily potřebu fyzické ochrany a obecně pokles bezpečnostního rizika.

V oblasti telekomunikací se stejně jako u archivních, poštovních a kurýrních služeb pozitivně projevila inovace v komunikačních kanálech, kde za roky 2007-2009 poklesly

roční náklady na jednu pevnou linku o 1700,- Kč a náklady na jeden mobilní telefon o 2900,- Kč.

Největší nákladovou skupinou spadající pod úsek „Podpůrné služby“ jsou náklady spojené s řízením nemovitostí. V roce 2008 byl odstartován projekt optimalizace využívaných ploch, jehož cílem je snížení provozních nákladů u budov výměnou za zvýšené náklady plynoucí z pronájmu vyššího množství m². Ne u všech nákladových účtů tento záměr vychází. Například provoz budov, který je hlavně ovlivňován spotřebou energií, vody a tepla, zaznamenal nepatrný nárůst. Způsobuje to špatný stav budov, kde je nedostatečná tepelná izolace. Celkově lze říci, že u většiny ostatních nákladových účtů však nastává obrat jejich nákladů k poklesu. Jako příklad uvádím náklady spojené s technickými službami, kde po zavedení projektu optimalizace nastal dramatický pokles. Tyto služby jsou spojené s úklidem prostor a při poklesu m² se přímo úměrně snižují i náklady.

Shrneme-li, zavádění nových bezpečnostních, informačních, technologických a provozních systémů se kladně odráží na snížení provozních nákladů přepočtených na stálé ceny a tudíž řízení nákladů v Komerční bance a.s. je velice efektivní a dosahuje značných úspor.

7. Literatura

Odborná literatura:

1. SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*. Praha, Grada Publishing, 2007. 452 s.
2. KRÁL, B a kol.: *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha, Prospektrum, 1997, 407 s.
3. ŽÍDKOVÁ, D.: *Investice a dlouhodobé financování*. Praha, ČZU PEF, 2001, 183 s.
4. HULEŠ, J. a kol.: *Účetnictví bank*. Praha, Linde, 1994, 190 s.
5. ROŠOCHATECKÁ, E. a kol.: *Ekonomika podniků*. Praha, ČZU PEF, 2009, 201 s.
6. VAZ, L.: *Řízení nákladů v bance*. Praha, Bankovní institut, 1998, 136 s.
7. SCHROLL, R. et al.: *Manažerské účetnictví v podmínkách tržního hospodářství*. Praha, Trizonia, 1993, 256 s.
8. LANDA, M.: *Ekonomické řízení podniku*. Brno, Computer Press, 2008, 198 s.
9. VALDER, A.: *Účetnictví pro podnikatele v zemědělství*. Praha, ASPI, 2008, 392 s.
10. ROŠOCHATECKÁ, E., TOMŠÍK, K., GEBELTOVÁ, Z.: *Cvičení z ekonomiky podniků*. Praha, ČZU PEF, 2006, 125 s.
11. LAZAR, J.: *Manažerské účetnictví: kontrola a řízení nákladů v praxi*. Praha, Grada Publishing, 2001, 152 s.
12. VALACH, J. a kol.: *Finanční řízení podniku*. Praha, Ekopress, 1999, 324 s.
13. VYSUŠIL, J.: *Optimální cena – odraz správné kalkulace*. Praha, Profess, 1997, 108 s.
14. SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D.: *Economics*. New York, McGraw-Hill, 1992, 784 s.

Další použité publikace:

Výroční zprávy Komerční banky a.s. za roky 2005, 2006, 2007, 2008

Interní a projektové materiály Komerční banky a.s.

Zdroje časových řad

Český statistický úřad, indexy průmyslových výrobců za únor 2010. Dostupné on-line na : <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/7004-10>

Český statistický úřad, míra inflace. Dostupné on-line na :

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

Český statistický úřad, indexy spotřebitelských cen za prosinec 2005. Dostupné on-line na : http://www.czso.cz/csu/2005edicniplan.nsf/publ/7101-05-za_prosinec_2005

Český statistický úřad, indexy spotřebitelských cen za prosinec 2006. Dostupné on-line na : http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/7101-06-za_prosinec_2006

Český statistický úřad, indexy spotřebitelských cen za prosinec 2007. Dostupné on-line na : http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/7101-07-za_prosinec_2007

Český statistický úřad, indexy spotřebitelských cen za prosinec 2008. Dostupné on-line na : http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/publ/7101-08-za_prosinec_2008

Český statistický úřad, indexy spotřebitelských cen za prosinec 2009. Dostupné on-line na : http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/7101-09-za_prosinec_2009

8. Přílohy

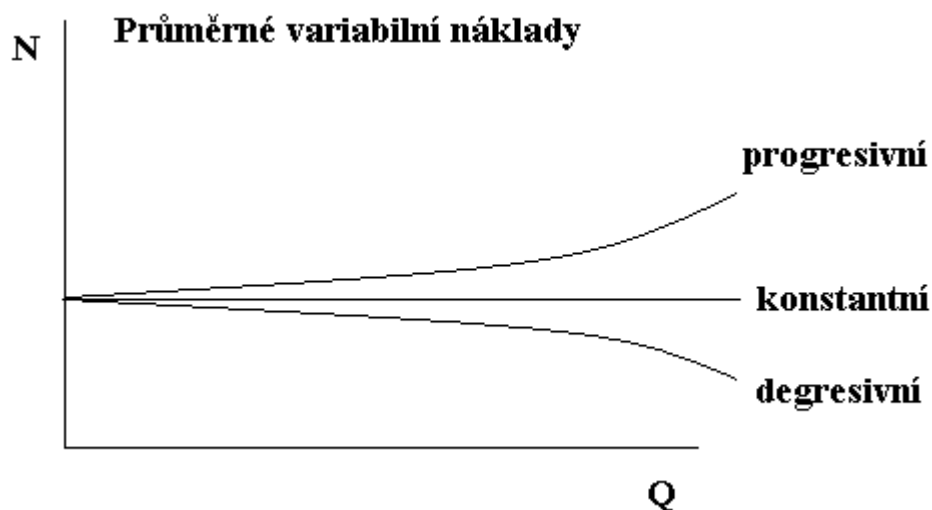
8.1 Vysvětlivky

Adjustment	částka, která reguluje budoucí rozpočet na základě věrného obrazu skutečnosti
Bilanční suma	součet všech aktiv nebo všech pasiv
Capex	útvary týkající se kapitálových výdajů
Custody	správa cenných papírů a jejich vypořádání na kapitálových trzích
Čistá úroková marže	čisté úrokové výnosy / úročená aktiva
Driver	nákladový nosič
Facility management	správa zařízení
Factoring	forma podnikání, kdy se odkupují pohledávky před lhůtou splatnosti, vybírá inkaso a nese riziko nesplacení
GEV	gestor entity view - pohled gestora na náklady za ucelený celek
Makroprodukt	skupina účtů spojená do jednoho velkého dle společných souvislostí
Opex	útvary týkající se provozních nákladů
Real estate management	řízení nemovitostí
Report	pravidelný výkaz o stavu nákladů (měsíční)
Retailové bankovníctví	služba banky zaměřená na fyzické osoby, malé a střední podniky
ROA	určuje míru zisku v poměru k velikosti banky
ROE	výnosnost kapitálu vloženého akcionáři
Security	bezpečnostní služby
SEV	single entity view - každý úsek si sleduje svoje veškeré náklady

Zdroj: vlastní zpracování

8.2 Grafy a tabulky

Průměrné variabilní náklady



Zdroj: vlastní zpracování

Hrubé rozpětí a příspěvek na úhradu

cena výrobku

celkové náklady		zisk
přímé náklady	režie	
HRUBÉ ROZPĚTÍ		

přímé náklady	variabilní režie	fixní režie	zisk
variabilní náklady		PŘÍSPĚVEK NA ÚHRADU fixních nákladů a zisku	

Zdroj: Synek, M. a kol.: Manažerská ekonomika