

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Controlling jako nástroj řízení podniku

Bc. Jakub Sehnal

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jakub Sehnal

Podnikání a administrativa

Název práce

Controlling jako nástroj řízení podniku

Název anglicky

Controlling as a business management instrument

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce bude zlepšit využití controllingu jako nástroje řízení podniku.

Dílčími cíli budou analýza práce oddělení nákladového controllingu v procesu řízení společnosti Raiffeisenbank a.s., porovnání s ostatními controllingovými odděleními v bance a analýza zpracovávaných reportů na tomto oddělení s konkrétními návrhy pro zlepšení úrovně využívání controllingových nástrojů.

Metodika

Diplomová práce bude rozdělena na část teoretickou a analytickou.

V teoretické části bude popsán pojem controlling jako jeden z nástrojů řízení, vysvětleny základní pojmy a ostatní nástroje řízení.

Analytická část bude obsahovat ukázkou jednoho měsíce práce na nákladovém controllingu v Raiffeisenbank a.s., ukázkou některých reportů, které toto oddělení během měsíce zpracuje a jejich následnou analýzu plus komparaci reportingu nákladového controllingu s ostatními controllingovými odděleními ve stejném podniku.

V závěru práce budou vlastní náměty a doporučení.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Management, reporty, náklady, finanční analýza, kontrola, banka, controller

Doporučené zdroje informací

ESCHENBACH, R. a SILLER H. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2., přeprac. vyd. Překlad Jaroslav Rubáš. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.

FIBÍROVÁ, J. , ŠOLJAKOVÁ , L., WAGNER J. Nákladové a manažerské účetnictví. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.

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

VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

ŽÁROVÁ, M. , PROCHÁZKA, D., ROE, J. Financial reporting in the Czech Republic. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2015. ISBN 978-80-245-2093-3.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci *Controlling jako nástroj řízení podniku* vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce Ing. Zdeňka Bednarčíka, MBA, Ph.D. a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2019

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Zdeňku Bednarčíkovi, MBA, Ph.D. za odborný dohled a vedení diplomové práce, a také za trpělivost, kterou se mnou jako se studentem měl. Dále děkuji společnosti Raiffeisenbank a. s. za poskytnutí materiálů a podkladů nezbytných k vypracování analytické části diplomové práce. Mgr. Lence Hniličkové za pomoc a konzultace ohledně grafiky a korektury textové části práce. Rodině a dalším přátelům, bez kterých bych tuto práci zřejmě nedopsal.

Controlling jako nástroj řízení podniku

Abstrakt

Controlling jako nástroj řízení podniku prošel od druhé poloviny dvacátého století zásadními vývojovými fázemi. Nejdříve byl řídicími pracovníky chápán pouze jako orgán, který v podniku kontroluje a analyzuje, až se postupně vyvinul do jednoho z řídicích orgánů společnosti, který se podílí na tvorbě plánů, cílů a strategie společnosti. Jako útvar se v průběhu vývoje rozšířil z velkých společností, až do malých firem. S tím, že rozdíly najdeme pouze v míře odpovědnosti. Controlling je úzce propojen s dalšími řídicími nástroji podniku. Mezi tyto prvky patří strategické řízení, operativní řízení a řízení rizika.

Controlling je implementován v hierarchii společnosti Raiffeisenbank a. s., kde se dále větví na jednotlivá oddělení. Jedním z nich je oddělení nákladového controllingu, jehož činnost je popsána v praktické části diplomové práce, ve které je také vypracován návrh na změnu segmentového reportu a jeho následné zavedení do praxe.

Klíčová slova: controlling, controller, náklady, finance, společnost, management, řízení, banka, report, nástroje řízení

Controlling as a business management instrument

Abstract

Controlling as a business management instrument has undergone major developmental phases since the second half of the twentieth century. At the beginning it was seen by management just as a tool for controls and analyses in the company, until it has gradually developed into one of the main company's department, which is involved in budgeting, forecasting, creating of main objectives and strategy. As a department, it has spread from largest corporations to small companies. Differences were just in terms of responsibility. Controlling is closely linked to other business management instruments. These include strategic management, operational management and risk management.

Controlling is also implemented in the Raiffeisenbank Ltd. hierarchy which is split into individual departments. One of them is the department of cost controlling, whose activity is described in the practical part of the thesis, in which is also described a proposal of change of segment report and its successive implementation into practice.

Keywords: controlling, controller, costs, finance, company, management, bank, report, management tools

Obsah

1 Úvod	14
2 Cíl práce a metodika	15
Cíl práce	15
Metodika	15
3 Řízení podniku	16
3.1 Strategické řízení.....	17
3.1.1 Význam strategického řízení a plánování v podniku	18
3.2 Taktické řízení	18
3.3 Operativní řízení	19
3.3.1 Význam operativního řízení a plánování v podniku	20
3.4 Řízení rizik.....	20
3.5 Nedostatky v řízení podniku	21
4 Controlling	22
4.1 Historie a vývoj controllingu	23
4.2 Zavedení controllingu do nových typů podniků	24
4.2.1 Controlling v obchodním podniku	25
4.2.2 Controlling v pojišťovnictví	25
4.2.3 Controlling v bankovníctví.....	26
4.2.4 Controlling ve veřejné správě	26
4.2.5 Controlling ve zdravotnictví	27
4.3 Co je a co dělá controlling?	27
4.3.1 Controllingové řízení podle cílů	29
4.3.2 Controlling a roční rozpočet	29
4.3.3 Manažerský reporting.....	30
4.4 Činnost controllera v podniku.....	30
4.5 Zařazení controllingu do organizační struktury	32
4.5.1 Liniové uspořádání controllingu	33
4.5.2 Štábní uspořádání controllingu	33
4.6 Strategický a operativní controlling	34
4.6.1 Strategický controlling	34
4.6.2 Operativní controlling	34
4.7 Typy činností controllingu ve společnosti.....	35
4.7.1 Marketingový controlling	35
4.7.1.1 Strategický marketingový controlling	35
4.7.1.2 Operativní marketingový controlling	36

4.7.2	Obchodní controlling.....	37
4.7.2.1	Strategický obchodní controlling.....	38
4.7.2.2	Operativní obchodní controlling.....	38
4.7.3	Finanční controlling.....	40
4.7.3.1	Strategický finanční controlling.....	40
4.7.3.2	Operativní finanční controlling.....	42
4.7.4	Personální controlling.....	43
4.7.4.1	Strategický personální controlling.....	43
4.7.4.2	Operativní personální controlling.....	44
5	Praktická část diplomové práce	46
5.1	Oddělení nákladového controllingu Raiffeisenbank.....	46
5.2	Nástroje, programy a číselníky využívané na nákladovém controllingu	46
5.2.1	SAP	46
5.2.2	MS Office	47
5.2.3	PL/SQL Developer.....	47
5.2.4	Lotus Notes.....	47
5.2.4.1	Databáze Výjimky v rozpočtu.....	48
5.2.5	IBM Cognos.....	49
5.2.6	iProc	49
5.2.7	Číselníky nákladových účtů a nákladových druhů	50
5.2.7.1	Správa nákladových druhů	50
5.2.7.2	Číselník nákladových účtů hlavních knih	52
5.2.7.3	Skupinové uspořádání B-úctů.....	52
5.2.8	Číselníky nákladových středisek.....	53
5.2.9	Seznam segmentů.....	55
5.3	Měsíční činnost nákladového controllingu Raiffeisenbank a. s.....	56
5.3.1	Kontrola výsledků předchozího měsíce, vytvoření NÚZ.....	56
5.3.2	Korekce k nákladům pro datový sklad	58
5.3.3	Alokace přímých nákladů	60
5.3.3.1	Alokační klíče vč. jednotlivých typů alokací	61
5.3.3.2	Technická alokace.....	62
5.3.3.3	Servisní alokace	65
5.3.3.4	Segmentová a produktová alokace.....	67
5.3.3.5	Overhead alokace.....	71
5.3.4	Reporting do Vídně.....	73

5.3.4.1	Nahrání dat do Vídně	74
5.3.4.2	Komentáře měsíčních výsledků pro Vídeň.....	77
5.3.5	Nákladový dashboard.....	78
5.3.5.1	Analýza OPEX.....	78
5.3.5.2	Analýza CAPEX	80
5.3.5.3	Analýza Interní kapitalizace	81
5.3.5.4	Externí náklady na projekty.....	83
5.3.5.5	Přehled neaktivovaného majetku	84
5.3.5.6	Graf vývoje variabilní složky mzdy Retail.....	85
5.3.6	Projektový report.....	86
5.3.7	Tvorba Dohadných položek.....	89
5.4	Srovnání nákladového controllingu s ostatními controllingovými odděleními v bance	93
5.4.1	Ostatní oddělení nákladového controllingu.....	93
5.4.1.1	IT Controlling	94
5.4.1.2	Controlling na Support Services	95
5.4.2	Srovnání činností jednotlivých controllingů.....	96
5.4.3	Porovnání tvorby dohadných položek.....	97
5.4.3.1	Tvorba IT dohadných položek.....	98
5.4.3.2	Tvorba SUSE dohadných položek	99
5.5	Návrhy pro změnu segmentového reportu.....	102
5.5.1	Segmentový report	102
5.5.1.1	Změna v reportu nákladových druhů na segmenty	103
5.5.1.2	Report nákladů v detailu organizačních útvarů	104
5.5.1.3	Finální prezentace	106
6	Závěr	107
7	Seznam použitých zdrojů	109

Seznam obrázků

Obrázek 1	Vztah mezi managementem a controllingem v procesním řízení.....	22
Obrázek 2	Controlling jako průnik činnosti managementu a controllera	31
Obrázek 3	Liniové uspořádání controllingu	33
Obrázek 4	Štábní uspořádání controllingu	33
Obrázek 5	Vzhled databáze Výjimky v rozpočtu	48
Obrázek 6	Požadavek z databáze Výjimek v rozpočtu	48
Obrázek 7	Vzor číselníku nákladových středisek určující dva schvalovatele.....	49
Obrázek 8	Typy nákladových středisek	54
Obrázek 9	Aplikace Loader sloužící k alokaci nákladů	61
Obrázek 10	Schéma technické alokace	64
Obrázek 11	Schéma servisní alokace	67
Obrázek 12	Schéma segmentové alokace	70
Obrázek 13	Schéma Overhead alokace	73
Obrázek 14	Skupina nákladů Cost 1	76
Obrázek 15	Skupina nákladů Cost 2	76
Obrázek 16	Tabulka pro analýzu OPEX	80
Obrázek 17	Vzor reportu pro Analýzu CAPEX.....	81
Obrázek 18	Přehled externích nákladů na projekty - vzor	84
Obrázek 19	Graf vývoje variabilní složky mezd Retail srpen 2018	85
Obrázek 20	Výstupní kontingenční tabulka projektového reportu	87
Obrázek 21	Detail čerpání po jednotlivých projektech	88
Obrázek 22	Měsíční čerpání OPEX a CAPEX na projektech	89
Obrázek 23	Vzhled databáze rozpočet	90
Obrázek 24	Ukázka čerpání rozpočtu.....	91
Obrázek 25	Detaily žádanky z databáze rozpočet.....	92
Obrázek 26	Graf srovnání reportingu jednotlivých controllingů	97
Obrázek 27	Vzhled podkladu pro IT dohadné položky.....	99
Obrázek 28	Detailní přehled již zaúčtovaných dohadných položek	100
Obrázek 29	Podklad pro nákladový controlling	101
Obrázek 30	Podklad k zaúčtování dohadných položek pro účetní oddělení	101
Obrázek 31	Původní vzhled reportu nákladových druhů na segmenty	103

Obrázek 32	Nový vzhled reportu nákladových druhů na segmenty	103
Obrázek 33	Původní vzhled reportu nákladů po organizačních útvarech	104
Obrázek 34	Nový vzhled reportu nákladů po organizačních útvarech.....	105
Obrázek 35	Vzor finální prezentace segmentového reportu.....	106

Seznam tabulek

Tabulka 1	Shrnutí etap vývoje strategického řízení	17
Tabulka 2	Vztah controllera a řídicího pracovníka	32
Tabulka 3	Příklad rozdělení L1, L2 a L3 skupin nákladových druhů	51
Tabulka 4	Vzor nákladových účtů Transakčního systému	52
Tabulka 5	Vzor nákladových účtů hlavní knihy vedené v MIDAS	52
Tabulka 6	Příklad rozdělení nákladových účtů do B-skupin	53
Tabulka 7	Přehled Jednotlivých segmentů s podsegmenty.....	56
Tabulka 8	Tabulka odhadu výsledků předchozího měsíce	57
Tabulka 9	Tabulka s kontrolou výsledků předchozího měsíce	58
Tabulka 10	Vstup pro alokaci technických středisek	63
Tabulka 11	Primární náklady a zaměstnanci na netechnických cost centrech.....	63
Tabulka 12	Vstup pro alokaci servisních středisek	65
Tabulka 13	Primární náklady a počet zaměstnanců na neservisních střediscích	66
Tabulka 14	Přehled pobočkových středisek na segmenty.....	68
Tabulka 15	Alokační klíče segmentové a produktové alokace	69
Tabulka 16	Vstup pro Segmentovou a produktovou alokaci	70
Tabulka 17	Vstup pro Overhead alokaci.....	72
Tabulka 18	Alokační klíč Overhead	72
Tabulka 19	Výpočet Overhead na segment Other	77
Tabulka 20	Vstupní data pro OPEX analýzu	79
Tabulka 21	Analýza interní kapitalizace	82
Tabulka 22	Podkladová data pro projektový report (v tis. Kč)	88
Tabulka 23	Tvorba dohadných položek	93

Seznam použitých zkratek

- BL** - Business line (Segment)
- CAPEX** - Capitalised expenditures (kapitalizované náklady)
- CC** - Cost centrum (nákladové středisko)
- DP** - Dohadná položka
- GI** - Gross income (hrubé výnosy)
- HO** - Head office (centrála)
- HR** - Human Resources
- HW** - Hardware
- IT** - Informační technologie
- MD** - ManDay (odpracovaných 8,5 hodiny)
- MSTP** - Measure type (nákladový druh)
- MTD** - Month to date (hodnoty za aktuálně řešený měsíc)
- NÚZ** - Neúčtetní změny
- OPEX** - Operative expenditures (provozní náklady)
- PEREX** - Personnel expenditures (náklady za zaměstnance)
- PI** - Private Individuals (podsegment pro Retail)
- PR** - Public Relations
- RBCZ** - Raiffeisenbank CZ
- RBI** - Raiffeisen bank international
- RR** - RunRate (průměrná měsíční hodnota k aktuálnímu měsíci, vynásobená 12)
- RWA** - Risk Weight Assets (rizikově vážená aktiva)
- SUC** - Standart unit costs
- SUSE** - Support Services
- SW** - Software
- YoY** - Year on Year (meziroční srovnání)
- YTD** - Year to date (roční hodnoty k aktuálnímu datu)

1 Úvod

S rychle se rozvíjejícím podnikatelským trhem, konkurenceschopností jednotlivých podniků a čím dál většími nároky na analýzu dat, plánování rozpočtů a správu hospodaření firmy, roste zájem společností o zmodernizování metod řízení podniku. V souvislosti s rostoucím zájmem podniků o moderní metody řízení, se stále častěji setkáváme s pojmem Controlling.

Jako jeden z nástrojů řízení podniku prošel controlling v druhé polovině dvacátého století několika zásadními vývojovými fázemi. Od úplných počátků, kdy byl chápán pouze jako kontrolní útvar podniku, až po implementaci samostatného oddělení jako řídicího článku podniku, který úzce spolupracuje s managementem a vedením společnosti.

Controlling jako takový býval především součástí větších společností, avšak v posledních letech jeho popularita stoupá i u středních a malých firem, které se ho stále častěji pokouší zařadit mezi své metody řízení. S postupem času se tak tento útvar stává nedílnou součástí hierarchie většiny podniků. U malých společností bývá zprostředkován řídicím pracovníkem nebo členem vedení společnosti, naproti tomu u středních a velkých společností vznikají samostatná oddělení, která se zabývají analýzou, shromažďováním informací, podílením na plánování a strategii podniku.

Jednou z těchto firem je i banka Raiffeisenbank a.s. vystupující na českém trhu, pro kterou je oddělení controllingu nedílnou součástí finančního oddělení a společně s finančním ředitelem a ostatními útvary banky se controlling podílí na sestavení ročních plánů, měsíčním reportingu vrcholovému managementu a vedení společnosti. Zprostředkovává detailní pohled a interpretaci odchylek skutečných výsledků od naplánovaných hodnot.

Ve společnosti Raiffeisenbank a. s. pracuji na pozici cost controllera od poloviny roku 2015, a proto jsem si tuto společnost vybral pro účely praktické části diplomové práce, ve které jsou použity skutečné materiály z běžného provozu oddělení nákladového controllingu banky za sledované období jednoho měsíce, doplněné o reálná data přepočítaná koeficientem a vlastními výpočty.

2 Cíl práce a metodika

Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh na zlepšení a zavedení nové struktury stávajícího reportu nákladů na segmenty ve společnosti Raiffeisenbank a. s.. Tento report slouží k interpretaci výsledků pro manažery jednotlivých segmentů a členy představenstva. Na jejich základě získávají detailnější přehled o čerpání nákladů a dokáží efektivněji kontrolovat a řídit plnění nákladových cílů svého segmentu v průběhu roku.

Díličními cíli diplomové práce jsou analýza práce oddělení nákladového controllingu v procesu řízení společnosti Raiffeisenbank a. s., porovnání s ostatními controllingovými odděleními v bance a praktická ukázka zpracování nejdůležitějších reportů tohoto oddělení.

Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě dílčí části, a sice část teoretickou a praktickou.

V teoretické části je popsáno řízení podniku jako celku a přiblíženy jeho jednotlivé části. Zbytek teoretické části je věnován Controllingu, jako jednomu z nástrojů řízení podniku. Je v ní stručně popsána jeho historie, co samotný pojem controlling znamená, zahrnutí controllingu v jednotlivých typech společností a rozpad strategického a operativního controllingu v činnostech, kterými se controlling zabývá.

Praktická část poté obsahuje ukázkou práce na nákladovém controllingu Raiffeisenbank a.s. ve sledovaném období, včetně zpracování nejdůležitějších reportů, které bylo po předchozí dohodě s vedením controllingu možné prezentovat. V rámci zachování transparentnosti, a zároveň zabránění úniku citlivých dat, byl u některých příkladů a reportů použit přepočítávací koeficient. Analytická část dále obsahuje komparaci činností nákladového controllingu s ostatními controllingovými odděleními banky a srovnání tvorby měsíčních dohadných položek na těchto odděleních.

Závěrečná část obsahuje návrh na změnu reportu a její zavedení do praxe.

3 Řízení podniku

Řízení podniku je kategorie zabývající se několika oblastmi podniku. Jedná se o oblasti plánování, organizování, personalistiky, vedení společnosti a kontroly jednotlivých činností, přičemž kontrola činností probíhá na třech úrovních. Vrcholové úrovni, která se zabývá strategickým řízením. Tato úroveň má na starost základní zaměření podniku a koncepci, se kterou podnik funguje. Na ni navazuje střední úroveň, jež realizuje taktické řízení společnosti, jehož zaměřením jsou postupy a prostředky, pomocí kterých podnik realizuje svou podnikovou strategii. Poslední úroveň představuje řízení operativní, které jde do většího detailu řízení jednotlivých konkrétních oblastí.¹

Řízení podniku má na starosti koordinaci jednotlivých orgánů a oddělení. Bez ní by nemohly fungovat dostatečně efektivně. Propojení činností by mělo být vzájemné z hlediska věcné, i finanční stránky.²

Řízením se zabývají sami vlastníci (pokud se jedná o řízení menší společnosti, kde jsou vlastníky převážně jednotlivci, kteří nesou celkovou odpovědnost za rozvoj daného podniku). Případně oddělení a útvary vytvořené v dané společnosti, které jsou zodpovědné za výsledky dané společnosti přímo jejím vlastníkům. Jedná se převážně o vrcholový management firmy, pomocí něhož dochází k oddělení vlastnictví podniku od jeho řízení.³

Management společnosti má za úkol tvorbu strategie v rámci strategického řízení, po kterém následují operativní plány (marketingový, obchodní, finanční, personální, inovační, apod.) v rámci operativního řízení. Budoucí odchylky od stanovených cílů mají v odpovědnosti jednotlivá oddělení controllingu. Vzhledem k nutnosti definování strategických, i operativních plánů, je i controlling zaměřen na odhalování a řízení odchylek od konkrétních plánů.⁴

¹ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009

² KOLEKTIV AUTORŮ. *Úrovně řízení a typy managementu* [online]. 23. 07. 2015 [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/urovne-rizeni-a-typy-managementu>

³ LEBLANC, Miras, Osobní stránky, cestování, seminárky, akcie. *Podnikové řízení*. [online]. 2000 [cit. 23.03.2019]. Dostupné z: www.miras.cz/seminarky/word/podnikova-ekonomika-15-podnikove-rizeni.doc

⁴ HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 2011

3.1 Strategické řízení

Strategické řízení patří ke klíčovým manažerským úkonům. Tyto úkony vycházejí z cílů a ambicí jednotlivých vlastníků, na jejichž základě vzniká strategie podniku. Podnik si tak určuje svou budoucí pozici na trhu. Důležitým faktorem pro tvorbu strategie je jeho konkurenceschopnost na konkurenčních trzích. Na základě stanovené strategie se vytvářejí veškeré další prvky řízení, kterými jsou jednotlivá rozhodnutí, plány a operativní cíle.

Cíle stanovené strategií jsou všem ostatním cílům podniku nadřazeny. Na jejich základě by tak se měly utvářet operativní plány, i koncepce jednotlivých útvarů v podniku. Přičemž každé oddělení ve společnosti by při stanovení svých plánů mělo vycházet ze strategie podniku a své cíle by mělo přizpůsobit strategickým cílům podniku.⁵

Hlavním výstupem strategického řízení je tedy stanovení podnikové strategie. Dříve se strategie vytvářela na základě potřeb podniku a snahy o zaujetí zákazníka kvalitou a cenou svých produktů. V průběhu let se hlavním kritériem pro tvorbu strategie stal sám zákazník, jeho přání a specifické požadavky, na základě kterých podniky přizpůsobují své strategické cíle a plány. Ovlivňují také kvalitu a cenu poskytovaných služeb a produktů. Kvalita a cena nemůžou být v dnešní době primárně rozhodujícím faktorem pro tvorbu strategie, ale musí být výchozí předpoklad, aby byl podnik schopný přežít na hyperkonkurenčním trhu, kde nabídka několikanásobně převyšuje poptávku.⁶

Tabulka 1 Shrnutí etap vývoje strategického řízení

	Hlavní myšlenka	Cíl	Metody
60. léta <i>Klasická škola</i>	V čele je manažer, který rozhoduje	Vytvoření SWOT analýzy (Andrews)	Vytvoření Ansoffovy matice
70. léta <i>Procesní přístup</i>	Propojenost jednotlivých oddělení a vzájemná kooperace	Výrobní a geografická diverzifikace	BCG matice
80. léta <i>Evoluční přístup</i>	Evoluční (Smithův) pohled na konkurenci (trhy myslí za manažery)	Přiblížit se zákazníkovi, zvýšit kvalitu produkce	Modely řízení kvality. Porterův pětifaktorový model
90. léta <i>Systémový přístup</i>	Rozšíření strategického managementu a osobní přístup	Zvýšit efektivitu produkce	Tvorba vnitropodnikových kultur
Současnost <i>Novodobý přístup</i>	Sjednocení pojmu strategického řízení a strategie	Zvýšit praktickou aplikaci teoretického konceptu	Strategický výzkum

Zdroj: MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007

⁵ KOLEKTIV AUTORŮ. *Úrovně řízení a typy managementu* [online]. 23. 07. 2015 [cit. 27. 03. 2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/urovne-rizeni-a-typy-managementu>

⁶ HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 2011

3.1.1 Význam strategického řízení a plánování v podniku

Strategické řízení představuje jakýsi základ pro plánování a operativní řízení, která vycházejí z dlouhodobých cílů, vize a strategie společnosti. Význam strategického řízení by se dal shrnout do několika skupin, přičemž pro každou z nich má toto řízení a plánování jiný přínos. Tyto skupiny bychom mohli rozdělit takto:⁷

- **Vlastníci** - Ve většině společností nejsou vlastníci součástí manažerského týmu, a proto nemají obvykle přehled o každém operativním kroku podniku. Naopak se podílí a zajímají o plnění dlouhodobých cílů a strategie.
- **Potenciální investoři** - V případě rozhodnutí o investování prostředků do společnosti, bude každého investora zajímat plnění plánů pro její rozvoj. Management má poté za úkol definovat a zároveň obhájit dlouhodobou strategii podniku.
- **Banky** - Podobný přístup jako investoři budou mít i banky, které ve chvíli poskytování dlouhodobých úvěrů společnosti budou požadovat předložení strategického cíle podniku v horizontu nejméně jednoho roku.
- **Stávající zaměstnanci** - Úkolem každého vedení společnosti by mělo být svým stávajícím zaměstnancům dokázat pečlivě a srozumitelně vysvětlit, kam daný podnik směřuje a jaká je jeho strategie v příštích letech, aby tohoto svého cíle dosáhl a zaměstnanci měli i nadále odhodlání a chuť v něm pracovat.
- **Noví zaměstnanci** - V dnešní době, kdy se nezaměstnanost na trhu práce pohybuje ve velice nízkých hodnotách, je úkolem společnosti zaujmout nové zaměstnance i jinak, než jen platovým ohodnocením.

3.2 Taktické řízení

Úkolem taktického řízení podniku je ustanovení a řízení postupů a prostředků, které by vedly k neefektivnější realizaci dlouhodobé strategie podniku. Toto řízení má na starosti zajištění operací nižších úrovní, kterými mohou být nákupy produktů do firmy, prodej služeb a produktů společnosti, nebo například práci personálního oddělení.⁸

⁷ HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 2011

⁸ KOLEKTIV AUTORŮ. *Úrovně řízení a typy managementu* [online]. 23. 07. 2015 [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/urovne-rizeni-a-typy-managementu>

Taktické řízení a plánování probíhá v horizontu střednědobém (převážně 1-5 let), kdy plány pro nejbližší rok bývají zpracovány detailněji a podrobněji, pro další roky bývají zpracovány v agregované podobě. O taktické řízení a plánování se ve společnosti stará management na střední úrovni.⁹

Oproti strategickému plánování je využíváno převážně cílů kvantitativních (například výše obratu, podíl na trhu, výše zisku, rentabilita kapitálu, produktivita práce apod.). Výsledky těchto ukazatelů jsou snadněji a dříve zjistitelné, než výsledky plánů strategických.¹⁰

3.3 Operativní řízení

Po určení strategie a celkového směru podniku je potřeba stanovit operativní kroky k realizaci průběžných a krátkodobých cílů, které společnosti pomohou k dosažení dlouhodobých a celkových cílů.

Operativní plány se stanovují v celkové škále jednotlivých zaměření. Může jít o plány marketingové, obchodní, finanční, personální apod. Tyto plány jsou převážně vytvářeny na jeden rok a obsahují jasné a měřitelné cíle. Podle úseku vzniku se jejich plnění během roku zkoumá. Operativní plány jsou základem pro tvorbu ročních finančních plánů (například stanovení ročního rozpočtu společnosti), výnosově nákladových plánů (kdy si podnik stanovuje, jak velkých výnosů a nákladů chce v daném roce a daných kategoriích dosáhnout), a plánů bilančních (jedná se o roční rozvahové plány, kterými podnik plánuje konečnou podobu rozvahy, které by chtěl na konci daného roku dosáhnout).¹¹

Operativní řízení není jen o plánování, ale i o analýze plnění jednotlivých plánů v daném úseku, kde plán vznikl. Tyto analýzy probíhají na základě důkladných průzkumů externích i interních prostředí podniku. Za plnění krátkodobých plánů zodpovídají manažeři příslušných úseků, ke kterým se daný plán vztahuje. Vazbou ke strategickému řízení je účast těchto manažerů při sestavování a tvorbě strategie daného podniku.¹²

⁹ HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 2011

¹⁰ LEBLANC, Miras, Osobní stránky, cestování, seminárky, akcie. *Podnikové řízení*. Dostupné online z: www.miras.cz/seminarky/word/podnikova-ekonomika-15-podnikove-rizeni.doc

¹¹ LEBLANC, Miras, Osobní stránky, cestování, seminárky, akcie. *Podnikové řízení*. Dostupné online z: www.miras.cz/seminarky/word/podnikova-ekonomika-15-podnikove-rizeni.doc

¹² HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 2011

3.3.1 Význam operativního řízení a plánování v podniku

Operativní řízení představuje základ pro sestavování rozhodujících operativních plánů podniku, kterými jsou plány finanční (rozpočty společnosti). Operativní řízení bývá také základem pro plánování nákupů, výroby a ostatních operativních aktivit. Pro tento typ plánování je nutné propojení a vzájemná spolupráce jednotlivých operativních oddělení. Není možné sestavit výrobní plán, bez předchozího průzkumu aktuální situace na trhu a bez sestavení výrobního plánu není možné sestavit plán pro nákup surovin a materiálů. Operativní řízení a plánování má význam pro několik skupin:¹³

- **Banky a ostatní poskytovatele financování** - Operativní plány bývají základním dokumentem pro vyjednávání s bankami a ostatními investory nad podmínkami krátkodobých úvěrů a krátkodobých investic. Pro získání finančních prostředků si investoři zjišťují vybrané operativní ukazatele (nejčastěji finanční ukazatele), které vycházejí z jednotlivých plánů.
- **Širší okolí firmy** - Plnění operativních plánů a krátkodobých cílů společnosti zajímá například konkurenci, zaměstnance, případné sponzory nebo média. Plnění těchto plánů je pro danou společnost takovou vizitkou. Pro ostatní může být vzorová, případně může sloužit k porovnání plnění plánů s konkurenty.

3.4 Řízení rizik

Riziko obecně značí nebezpečí. Z pohledu podniku poté nebezpečí, že výsledky skutečně dosažené se budou lišit od výsledků plánovaných. Tyto odchylky mohou být jak kladné (zisk je vyšší než se plánovalo), tak záporné (náklady překročily plánovanou hranici). Oblast řízení rizik se poté zaměřuje na analýzu a snížení těchto nebezpečí pomocí technik a metod pro prevenci. Tyto metody mají za úkol eliminovat současná rizika, nebo odhalit možná budoucí. Základní metodou pro řízení rizik je analýza, pomocí které se zjišťuje míra nebezpečí, kterým je daná společnost vystavena, a jaký dopad by na ni mohly mít. Na základě této analýzy se poté sestaví plán řízení rizik. Řízení rizik vychází z podkladů stanovených controllingovým oddělením společnosti.¹⁴

¹³ HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 2011

¹⁴ HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 2011

Odpovědnost za řízení rizik se prolíná všemi úseky společnosti. Nejvyšší odpovědnost má vlastník, statutární orgán, případně nejvyšší management společnosti. Ve středních a velkých společnostech jsou převážně zodpovědni jednotliví manažeři. Největší společnosti, které jsou spojené s největším rizikem (banky, pojišťovny, letecký průmysl, apod.), mají ve většině případů samostatné útvary, které se rizikem zabývají.¹⁵

3.5 Nedostatky v řízení podniku

Nejčastějšími příčinami podnikových nedostatků jsou špatná nákladová struktura, chybná rozhodnutí pro rozvoj podniku, nebo nedostatečná síla podnikového portfolia výrobků a služeb. Při změně situace na trhu by se měl podnik přeorientovat na aktuální vývoj, přičemž situace se z nákladového hlediska ve většině případů nezmění.¹⁶

Rozhodování manažerů a řešení situací může být například příliš optimistické, kdy špatně kalkulují tržby z prodeje, výnosy, nebo třeba podíl na trhu. V tomto případě se stává největším problémem řízení podniku management, který se před nastalou situací snaží přimhouřit oči. Nereaguje dostatečně včas a hledá si výmluvy, proč tomu nešlo předejít. Hlavními uváděnými důvody mohou být nasazení na špatnou situaci na zahraničním trhu, slabá cizí měna, nedostatečná aktivita místního trhu apod. Podle toho, co se zrovna hodí. Od prvních známek problémů (předlužení, neschopnost managementu, platební neschopnost, nedostatky ve finančním řízení atd.) uběhne většinou delší časový horizont, než se vedení odhodlá k větší akci. Pro restrukturalizaci se vedení jednotlivých společností rozhodne většinou až tehdy, když nastává problém s likviditou podniku.¹⁷

¹⁵ KOLEKTIV AUTORŮ. *Úrovně řízení a typy managementu* [online]. 23. 07. 2015 [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/urovne-rizeni-a-typy-managementu>

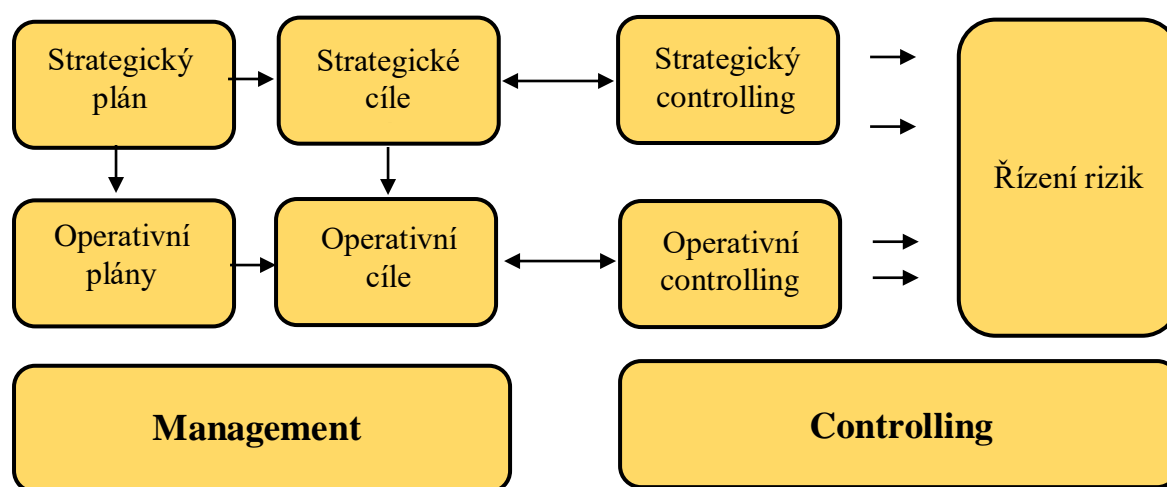
¹⁶ EHLOVÁ, Veronika. *Controlling jako nástroj řízení podniku*. Univerzita Pardubice, Fakulta Ekonomicko-správní, Ústav Ekonomie, 2006. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Miroslav Buchta, CSc.

¹⁷ HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 2011

4 Controlling

Controlling představuje další část vazby mezi strategickým a operativním plánováním, vyhodnocením a řízením rizik. Manažerské aktivity spravují definování strategie operativních plánů. Kontrola odchylek od cílů je však cílem útvaru controllingu. V některých firmách, především malých a středních, controlling spravuje i řízení rizik. Vztah mezi managementem a controllingem je graficky znázorněn na Obrázku 1.¹⁸

Obrázek 1 Vztah mezi managementem a controllingem v procesním řízení



Zdroj: HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 2011

Z obrázku (Obrázek 1) je patrné, že management, jak již bylo zmíněno, zaujímá pozici vytváření jednotlivých plánů bez ohledu na to, zda se jedná o plány strategické nebo operativní. Oproti tomu controlling zaujímá funkci kontrolní, kdy stanovuje a měří odchylky od jednotlivých plánů. V obou případech se jedná o určitý druh řízení. V prvním případě jde o řízení operativní a strategické řízení vyplývajících cílů, misí a vizí. V druhém případě se jedná o monitorování, hledání odchylek, návrhy opatření.¹⁹

¹⁸ HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 2011

¹⁹ Tamtéž

4.1 Historie a vývoj controllingu

První polovina 20. století: controlling jako přístup k řízení měl kořeny v praxi managementu firem, které byly na území Spojených států. Pojetí v té době však zahrnovalo pouze chápání controllingu jako funkce systému řízení, plánování organizace a motivace lidí, spolu se zajištěním informačních podkladů. Základním rysem bylo vyhodnocení odchylek skutečnosti od plánu a zjišťování příčin, které odchylku způsobily. Postupem času se controlling ve Spojených státech vyvíjel více do koncepce řízení.

Druhá polovina 20. století: význam controllingu se rozšiřuje v oblasti střední Evropy, a to především v německy mluvících zemích. K rozvoji dochází zejména v 80. a 90. letech, jako reakce na rostoucí požadavky na efektivnější řízení podniku. V těchto letech je controlling chápán především jako informační nástroj řízení, označovaný za reporting. S činností byl spojen i vznik nové pozice Controllera, který výkazy osobně sestavoval, nebo se podílel na jejich zpracování. Dokumenty byly souhrnné, obsahovaly informace vzniklé agregací z různých podkladů a odlišných hledisek, než byly v těchto podkladech k dispozici (nejčastěji z účetního systému). Silný důraz byl kladen na propojení hodnotových a naturálních informací. Toto propojení umožňovalo rozdělit data do jednotlivých agregovaných částí, u kterých se dalo jednoznačně určit, jaký vliv mají na celkovou agregovanou hodnotu.

Informační podklady v té době byly zpočátku určeny pouze vrcholovému vedení podniku. Po ověření jejich přínosnosti, byly vytvářeny i pro nižší úroveň vedení. Náplň controllingu začínala v těchto letech být stále více o vyhledávání vhodné kombinace informací, které měly sloužit ke zkvalitnění řízení. Zpočátku kladen důraz hlavně na výsledky minulých období. Controller je v tomto období chápán převážně jako asistent řídicího pracovníka (nejčastěji finančního ředitele), který byl v hierarchii níže, než řídicí pracovník. Praxí bylo zařazení controllera k některému z útvarů společnosti s tím, že měl tento útvary na starosti, ale zodpovídal se členu vedení společnosti, pod kterým byl zaměstnaný (díky tomu byla zajištěna nezávislost k útvaru, který měl na starosti). Tento přístup měl negativní dopad v rozsahu pravomocí, které controller měl. Rozhodnutí připadalo vždy na vedoucího pracovníka, kterému byl controller zodpovědný. V té samé

době se stále více data upínala na hodnocení ex-post²⁰, což postupem času znamenalo další negativní dopady.²¹

To vše vedlo k rozvoji konceptu controllingu, kdy se náplň práce controllera z pouze dílčí informační role stále více rozšiřovala. Dalším faktorem pro posun Controllingu v rámci řízení podniku bylo rozšíření informací o hodnoty ex-ante²², které určovaly další vývoj a zaměření podniku.

Současný vývoj controllingu. Controllingový koncept se na základě předchozích zkušeností stále více rozvíjí a integruje do role spojené s řízením podniku. Přední autoři z oblasti controllingu Rolf Eschenbach a Péter Horváth se shodují v pojetí controllingu jako k přístupu k řízení s vlastní koncepcí, která klade důraz na cílovost, integraci, plánování a vyhodnocování, a také informační role využívající manažerských nástrojů. Informační role controllingu určovaná potřebami řízení je hlavním spojením s manažerským účetnictvím. Controllingové principy, postupy a nástroje se stále více ukazují jako klíčové pro celý systém řízení podniku, kdy dochází k transformaci na controllingové řízení podniku. Vzniká *Konvergenční controllingový koncept*, který se zabývá sedmi základními hledisky: cílovostí, integrací, plánováním, vyhodnocováním ukazatelů, výběrů a aplikací manažerských nástrojů, standardizací a formalizací řídicích přístupů a učením se.²³

4.2 Zavedení controllingu do nových typů podniků

Od začátku vývoje controllingu se tento útvar rozvíjel spíše v průmyslových podnicích, čímž vznikala dojem, že controllingové oddělení má význam pouze v průmyslovém odvětví. Ovšem postupem času se controlling začal zavádět i do ostatních typů podniků.²⁴

²⁰ Hodnocení ex-post: zpětné hodnocení podle minulých výsledků

²¹ KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 2010

²² Hodnocení ex-ante: hodnocení na základě předpokladů do budoucna

²³ KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 2010

²⁴ HORVÁTH, P. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 2004

4.2.1 Controlling v obchodním podniku

Dlouhou dobu nebylo zavedení controllingu v obchodních podnicích vyžadováno, podniky tím ztrácely odvození organizace a nástrojů controllingu pro specifické podmínky obchodu. V obchodním řetězci byla potřeba zavést controlling, který by se zabýval všemi důležitými aspekty obchodních podniků, kterými byly například sídla prodejen, životní cykly produktů, řízení toku zboží, anebo řízení pracovníků. Důležitý v tomto prostředí je určitý *datapool*²⁵, který pomáhá managementu dodávat nové informace. Podstatnými prvky tohoto systému jsou:

- **Všeobecný controlling podniku** - finanční controlling, jednotlivé části plánování, investiční controlling, řízení prodejen a management zákazníků.
- **Personální controlling** - plánování nasazení pracovníků, produktivita práce.
- **Controlling sortimentu** - plánování sortimentu, řízení a kontrola.
- **Controlling plochy** - management prodejních ploch, interní management plochy podle prodeje.
- **Controlling zbožího hospodářství** - objednávací systémy, logistické systémy, výdej a příjem zboží.

Podstatnou část obchodního controllingu tvoří informační toky, které jsou propojené s informačními systémy společnosti.

4.2.2 Controlling v pojišťovnictví

Controlling byl v pojišťovnictví zavedený především kvůli větší konkurenceschopnosti jednotlivých společností a restrukturalizaci jednotlivých odvětví (růst trhu finančních služeb, kritický postoj zákazníků k plnění pojištění, vývoj moderních technologií).

Kvůli konkurenci vzrostl v pojišťovnictví zájem právě o plánování, řízení a kontrolu. Převážně se jednalo o kalkulaci procesních nákladů. V pojišťovnictví byl nedostatek informací pro jednotlivá oddělení a největší náklady spojené se škodami

²⁵ Datapool: centrální skladiště dat

vznikaly náhodně. Zavedlo se controllingové oddělení, aby bylo schopné analyzovat, plánovat a řídit položky, náklady a výnosy z jednotlivých obchodních příležitostí.²⁶

Aby bylo možné controlling do pojišťovnictví zavést, bylo nutné ho vybudovat multidimenzionálně a přizpůsobit a rozšířit odpovídající IT technologie.

4.2.3 Controlling v bankovníctví

Zavedení controllingu do oblasti bankovníctví bylo rozšířené z hlediska růstu konkurence na tomto trhu, rostoucím tlaku na náklady a klesající úrokové míry. Dalšími prvky byly změny v určení cíle růstu a hospodářského výsledku.

Hlavním prvkem pro zavedení controllingu v bankovníctví bylo účetnictví. Kalkulace probíhá standardní a úplná. Nepřímé náklady se projevují na základě přírážek a ekvivalentů. Ve výkaznictví bank jsou v popředí výpočty zákazníků, nákladových středisek, kusových nákladech či bilancí jednotlivých poboček. Ve výkaznictví bylo nutno provést změnu v informačních systémech banky, aby mohl controlling jednoduše získávat data potřebná k manažerskému reportingu.

4.2.4 Controlling ve veřejné správě

Zavedení controllingu do veřejné správy bylo na základě stížnosti občanů, kteří kritizovali kvalitu poskytovaných služeb veřejného sektoru, a také rostoucímu zadlužení veřejné správy. Pro srovnání s podnikem, který působí v soukromém sektoru je jasné, že ve veřejném sektoru nebudou existovat výkonové programy, a nebudou tak dobře definovány jednotlivé produkty a služby.

Pro rozvoj controllingu bylo nutné zavést tzv. **Nový model řízení (NSM)**, který se zabýval redukcí řízení centralizovaného na decentralizované, řízením kontraktů, vývojem organizace, rozvojem personálu. Pro správní controlling se však nejvíce osvědčila metoda *3E model*, který je založen na nákladové hospodárnosti a dovoluje zahrnout rozdílné zájmy veřejné správy.²⁷

²⁶ HORVÁTH, P. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 2004

²⁷ HORVÁTH, P. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 2004

Aktivita controllingu spočívají v rámci plánování strategie a cílů. Úspěšné řízení je však možné pouze v případě souhlasu politických a administrativních osob, které daný cíl spravují.

4.2.5 Controlling ve zdravotnictví

Hnací silou pro rozvoj controllingu je změna v legislativě v tomto oboru. Zákon reguluje nejen externí účetnictví, ale účetní řád nemocnic předepisuje jednotlivé kalkulace nákladů. Zavedení controllingových kalkulací ve zdravotnictví je přínosem pro:

- Průhlednost ke vztahu s jednotlivými činnostmi spojenými s každým pacientem od přijetí až po propuštění.
- Dodatečnou kalkulaci celkových nákladů na poskytnuté služby.
- Poskytování informací k minimálnímu ošetření pacientů.

Dalšími úkoly controllingu při vedení nemocnice jsou analýzy trhu, vedoucích lékařů, vytížení lůžek v nemocnicích. Controller je při stanovování rozpočtů hlavním moderátorem diskuzí mezi jednotlivými lékaři, manažery a vedením nemocnice. Controlling ve zdravotnictví vyžaduje úzkou spolupráci pracovníků s příslušným medicínským a ekonomickým vzděláním.²⁸

4.3 Co je a co dělá controlling?

Controlling je metoda řízení podniku, která se zaměřuje na výsledek a průběžné plnění cílů podniku. Controlling také působí jako informační podpora managementu a jednotlivých útvarů společnosti. Je chápán jako metoda, která má zvýšit účinnost systému řízení pomocí stálých srovnávání skutečnosti s požadovanými plány, vyhodnocováním odchylek, a také, na základě těchto informací o zprostředkování, aktualizaci cílů. V praxi se užívají controlling naturální, který se zabývá věcnou stránkou podnikatelského procesu (zásoby, výroba, odbyt apod.), a controlling finanční a nákladový (které mají velice blízko k Manažerskému účetnictví).²⁹

²⁸ HORVÁTH, P. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 2004

²⁹ CAFINEWS. Controlling [online]. 23.11.2015 Česká asociace pro finanční řízení, z.s. [cit. 27.03.2019]. Dostupné z : <http://news.cafin.cz/slovník/controlling>

Controlling je dynamická činnost, která cíleně připravuje, ovlivňuje, a tvoří budoucnost. Jedná se o neustálé procesy plánování, měření, hodnocení cílů a snahu o odstranění slabých míst podniku při plnění strategie.³⁰

Definovat controlling jednoznačně nelze, a i proto nacházíme u různých autorů různé definice této činnosti, z nichž se hodí zmínit například tato.

- Ekonom Tomáš Kryštůfek na webu finančního řízení přibližuje controlling následovně: „*Controlling je jako kormidelník lodi, který otáčí kormidlem tak, aby loď jela do určeného cíle, a neustále kontroluje a informuje o tom, zda je cesta správná.*“³¹

- Přední Němečtí autoři³² controlling definují: „*Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků.*“ - Horváth, P. *Controlling*

„*Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí vyžadující příslušná opatření.*“ - Mann, R., Mayer, E. *Controlling - metoda úspěšného podnikání*

„*Controller sám aktivně neplánuje a neřídí, to přísluší vedoucím pracovníkům (managementu). Controller má odpovědnost za sběr informací, jejich zpracování a uspořádání pro potřeby řízení. Řídící pracovníci mají odpovědnost za rozhodování a schvalování plánů. Controller je hospodářským svědomím podniku.*“ - Horváth, P. *Controlling*

Sám bych controlling popsal jako řídicí činnost společnosti, jejímž úkolem je analýza a srovnání skutečnosti s plánem. Na základě těchto analýz jsou poté managementu a ostatním útvarům společnosti dodávána aktuální data k plnění plánů a stručné komentáře k jednotlivým odchylkám v datech. Pomocí těchto komentářů je možné upravovat a aktualizovat krátkodobé cíle a plány, které v podniku napomáhají k plnění dlouhodobých plánů a cílů.³³

³⁰ KRYŠTŮFEK, Tomáš. Finanční-Řízení.cz Controlling. [online]. 2011 [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <http://www.financni-rizeni.cz/controlling>

³¹ Tamtéž

³² FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 2007

³³ KRYŠTŮFEK, Tomáš. Finanční-Řízení.cz Controlling. [online]. 2011 [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <http://www.financni-rizeni.cz/controlling>

4.3.1 Controllingové řízení podle cílů

Hlavním cílem firmy je tvoření zisku nebo vytváření hodnot v maximální možné míře při stávajících podmínkách a omezení trhu. Controlling by v tomto ohledu měl poskytovat managementu informace o tom, kde podnik vydělává nebo ztrácí, a jaké jsou důvody, které k těmto situacím vedou.

Podstatným ekonomickým cílem pro společnost mohou být náklady na výrobek nebo službu, které jsou předpokladem pro vytvoření prodejní ceny. Správná kalkulace nákladů přímých i nepřímých, prodejní i správní režie, jsou klíčem k zabezpečení dosažení dostatečného zisku. Je nutné zpětně zkoumat, zda byly plánované náklady překročeny a zjišťovat jednotlivé příčiny překročení, a podle těchto zjištění plány upravovat a zpřesňovat.

Důležitými cíli jsou také výkonnostní cíle, kterými jsou například zatížení výrobních kapacit, počet vyrobených kusů určitého produktu, počet prodaných kusů v té samé kategorii, počet objednávek, fluktuace zaměstnanců, a další. Cíle a klíčové ukazatele každé společnosti se odvíjejí od jejího zaměření a specifikace zákaznického segmentu. Prostřednictvím těchto cílů lze velmi účinně regulovat a zvyšovat výkon celé společnosti.³⁴

4.3.2 Controlling a roční rozpočet

Controlling se může podílet na tvorbě ročních rozpočtů společnosti. Ty jsou detailním sestavením plánovaných cílů pro daný hospodářský rok. Rozpočty se stanovují v rámci jednotlivých procesů, jednotlivých oddělení nebo využívaných a poskytovaných služeb společnosti. Rozpočtem se stanovují výnosy a náklady, jejichž výsledkem je plánovaná rozvaha a výkaz zisků a ztrát rozpadnuté na měsíční periody.

Důležitou oblastí v sestavení rozpočtů jsou režijní náklady, které, pokud nejsou řízeny, mohou pro společnost znamenat problém. Nejdůležitějšími oblastmi jsou personální náklady pracovníků a jejich počty na jednotlivých pracovištích, potřeba školení těchto zaměstnanců, nákup a užívání pracovních prostředků (počítače, telefony, auta).

³⁴ KRYŠTŮFEK, Tomáš. Finanční-Řízení.cz *Controlling*. [online]. 2011 [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <http://www.financi-rizeni.cz/controlling>

Řízení může probíhat pomocí rozdělení rozpočtů na položky, které budou zaměstnancům k dispozici a jednotlivá střediska společnosti, na kterých jsou zaměstnanci vedeni.

Pravidelná analýza a sledování těchto oblastí oddělením controllingu může zamezit zbytečnému plýtvání a dodávat managementu včasné informace a varování o případném překročení.³⁵

4.3.3 Manažerský reporting

Manažerský reporting slouží ve společnosti jako nástroj pro informování managementu a následnému získávání zpětné vazby z jejich strany. Pro zjednodušení jsou využívány reporty.

Oddělení controllingu zajišťuje, aby tyto reporty obsahovaly co nejpřesnější a nejaktuálnější data. Toho docílí na základě neustálých analýz a kontrol, zda jsou data v informačním systému společnosti správná. Jednotlivé reporty by z těchto dat měly být sestaveny v co nejjednodušší formě, aby byly snadné ke čtení, interpretování a pochopení.

Manažerský reporting je tvořen na základě rozboru dat z finančního účetnictví a dat, která popisují aktuální vývoj firmy. Jejich vypovídající hodnotou je však až srovnání naplánované hodnoty a cíle, kde jsou v reportu zaznamenány a popsány jednotlivé odchylky. Controlling v rámci reportů informuje o těchto odchylkách, interpretuje jejich příčinu a musí být schopný na základě zpětné vazby odpovědět na otázku proč tomu tak je. Management společnosti na základě reportů vyhodnocuje, zda firma plní své krátkodobé i dlouhodobé cíle.³⁶

4.4 Činnost controllera v podniku

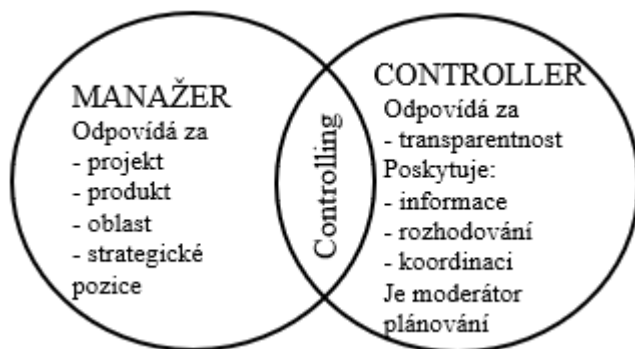
Controlling nepředstavuje primárně pozici nebo osobu, ale jde o soubor úkolů, které mají být plněny. V malých a středních společnostech tuto funkci zpracovává vedení společnosti, nebo účetní oddělení. Controller zajišťuje, aby management prováděl kontrolu a plánování v souladu s firemní strategií a jednotlivými cíli. Důležité je, aby pro

³⁵ KRYŠTŮFEK, Tomáš. Finanční-Řízení.cz *Controlling*. [online]. 2011 [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <http://www.financi-rizeni.cz/controlling>

³⁶ Tamtéž

management byly k dispozici potřebné podklady a v rámci plánování zajistit koordinaci dílčích plánů a organizaci celého průběhu plánování.

Obrázek 2 Controlling jako průnik činnosti managementu a controllera



Zdroj: HORVÁTH, P. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 2004

Úlohy a odpovědnosti controllera jsou dle *Internal Group of Controlling* tyto:³⁷

- Controller se stará o transparentnost strategie, výsledků a financí podniku
- Controller koordinuje dílčí cíle a plány
- Controller vytváří proces hledání cíle a plánování, aby management mohl plánovat
- Controller zajišťuje potřebné služby pro zajištění dat a informací
- Controller vytváří a zajišťuje systémy controllingu

Odpovědnost za rozhodnutí, která jsou uskutečněna na základě informací a podkladů, přebírá od controllera management nebo vedení společnosti, které rozhodnutí vydalo. Controller nemá vnitřní motivaci pomocí předkládaných informací prezentovat úspěch, nebo neúspěch svých rozhodnutí. Rozhodovací pravomoc má controller v oblasti informačního zajištění. Controller by měl zároveň zajistit interpretaci hodnotových informací pro řídicí pracovníky.³⁸

Zjednodušeně je vztah controllera a managementu znázorněn v Tabulce 2.

³⁷ HORVÁTH, P. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 2004

³⁸ FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 2007

Tabulka 2 Vztah controllera a řídicího pracovníka

Controller	Řídicí pracovník
Připravuje podklady pro plánování	Plánuje, rozhoduje
Informuje od odchylkách	Reaguje na zjištěné odchylky
Připravuje metodiku kalkulací, rozpočtování, systém kalkulací a rozpočtů	Prosazuje a využívá informace připravených systémů, kalkulací, rozpočtů
Informuje o změnách v okolí podniku	Reaguje, aby udržel dlouhodobou rovnováhu s okolím
Je poradce managementu	Akceptuje controlling v procesu řízení

Zdroj: ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2004

4.5 Zařazení controllingu do organizační struktury

Zařazení controllingu do organizační struktury podniku se bude lišit, pokud půjde o malý, střední nebo velký podnik. V případě malého, a občas i středního podniku nebude zařazení nutné z důvodu snadnější komunikace mezi menším počtem vedoucích pracovníků. Odpovědnost za controllera převezme ve většině případů ředitel podniku nebo asistent. V některých případech menší a střední firmy využívají služeb externích controllingových firem.³⁹

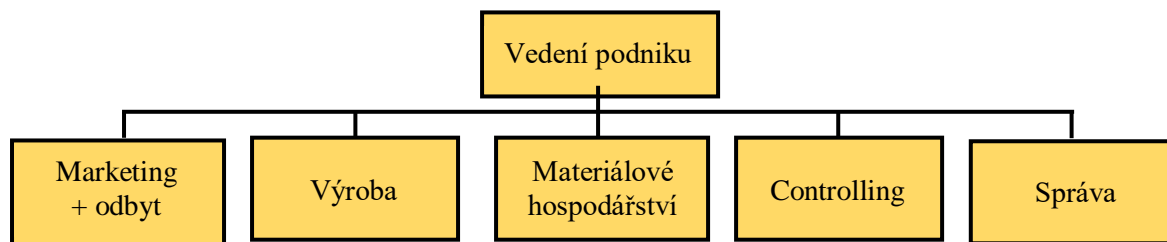
V případě, že se oddělení controllingu do organizační struktury podniku zařazuje, je důležité, aby byl controller nestranný. Toho se dá docílit zařazením controllera do vyšší hierarchie v podniku. Přičemž zařazení do organizační struktury podniku může být *štábní* nebo *liniové*.⁴⁰

³⁹ ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2004

⁴⁰ ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2004

4.5.1 Liniové uspořádání controllingu

Obrázek 3 Liniové uspořádání controllingu

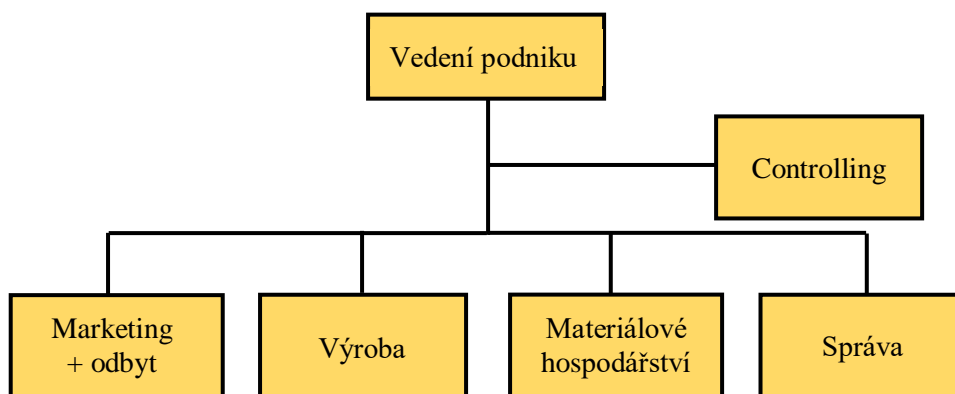


Zdroj: VYSUŠIL, J. *Integrované názvosloví v controllingu*. 1999

V liniovém uspořádání můžeme předpokládat hlubší zapojení odpovědnosti a práce controllera. Vyšší kompetence funkcí controllingu a současně s tím i rostoucí odpovědnost. Controller už neplní jen roli poradce, ale plně zodpovídá za svěřenou náplň práce.⁴¹

4.5.2 Štábní uspořádání controllingu

Obrázek 4 Štábní uspořádání controllingu



Zdroj: VYSUŠIL, J. *Integrované názvosloví v controllingu*. 1999

Oproti tomu ve štábním uspořádání plní controlling funkci jakéhosi informačního orgánu, který pro vedení společnosti poskytuje své služby, vytváří jednotlivé analýzy a na základě požadavků zpracovává data z ostatních oddělení.

⁴¹ ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2004

4.6 Strategický a operativní controlling

Z časového hlediska bychom mohli controlling rozdělit na dva typy: controlling strategický a controlling operativní. K oběma přístupům, ať už z hlediska krátkodobého, nebo dlouhodobého, bychom mohli přiřadit několik typů controllingu ve společnosti.⁴²

4.6.1 Strategický controlling

Základem strategického controllingu jsou strategický plán a jednotlivé cíle. Podstatou tohoto controllingu je udržení stability firmy z dlouhodobého hlediska. Jeho přínos není na první pohled ihned rozpoznatelný. Jeho podceněním však může dojít k dlouhodobým poruchám v hospodaření, které může skončit restrukturalizací společnosti nebo jejím zánikem. Zpočátku nejsou tyto nedostatky ve strategických cílech znát, ovšem v pozdější fázi se začnou projevovat (například nedostatkem hotovosti pro splácení závazků, či ztrátou důvěry). Odhalování poruch a nedostatků ve strategických plánech a cílech je jednou z největších dovedností moderního controllingu.⁴³

4.6.2 Operativní controlling

Operativní controlling se zaměřuje na plány v horizontu 1 až 2 let a zaměřuje se především na vyhodnocování ukazatelů finančních analýz, které jsou založeny na krátkodobých plánech výnosů a nákladů, příjmů a výdajů a položek rozvahy. Většinou jsou tyto analýzy hodnoceny na základě měřitelných hodnotových parametrů. Operativní controlling se zabývá naplňováním krátkodobých cílů, které přímo ovlivňují finanční ukazatele. Ty jsou většinou nastaveny finančním útvarem. Důsledkem nenaplnění těchto cílů mohou být selhání v jednotlivých útvarech společnosti a selháním v plnění jejich průběžných cílů.⁴⁴

⁴² KOLEKTIV AUTORŮ. *Úrovně řízení a typy managementu* [online]. 23. 07. 2015 [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/urovne-rizeni-a-typy-managementu>

⁴³ ESCHENBACH, R. *Controlling. 2004*

⁴⁴ ESCHENBACH, R. *Controlling. 2004*

4.7 Typy činností controllingu ve společnosti

Z hlediska společnosti můžeme narazit na množství typů controllingových činností. Mezi hlavní typy těchto činností bychom zařadili:

- **Marketingový controlling**
- **Obchodní controlling**
- **Finanční controlling**
- **Personální controlling**

Všechny typy controllingu se dále dají dělit jak na controlling ze strategického hlediska, tak z hlediska operativního.

4.7.1 Marketingový controlling

Aktivity controllingu v útvarech marketingu jsou často podceňovány. Jejich podceňování se ale nevyplácí, protože odhalení ohrožených marketingových cílů má dopad na dlouhodobé cíle společnosti. Selhání v oblasti marketingu není bohužel ihned rozpoznatelné a ovlivňuje obchodní plány, výrobní kapacity, selhání rozpočtů a v pozdější fázi může vést ke snížení důvěry ve společnost.

4.7.1.1 Strategický marketingový controlling

Zaměřuje se na rozhodující faktory marketingového charakteru z dlouhodobého hlediska. Tyto faktory mají většinou vliv na celý podnik. Hlavními činnostmi strategického marketingového controllingu jsou:

- **Monitoring makroprostředí** - controlling by měl trvale kontrolovat a sledovat vývoj klíčových vlivů vnějšího prostředí. Důležitost stoupá s růstem vzdálenosti exportních teritorií. Čím více zahraničních odběratelů firma má, tím více by se měla zabývat monitoringem, aby byla schopna reagovat na časté změny a nedocházelo k úbytku poptávky.
- **Monitoring interního prostředí** - nejčastěji se provádí formou SWOT analýzy. Z jejich výstupů se společnost soustředí na silné a slabé stránky, pomocí nichž

plánuje naplňovat své dlouhodobé cíle. Případné „zaspání“ může být pro společnost fatální.

- **Řízení životních cyklů** - dříve se controlling zabýval převážně množstvím a objemem produktů. V současnosti je mnohem důležitější načasování zavedení výrobku na trh. Tento krok je nejdůležitější u společností, které velmi často inovují své výrobky (elektronika, potravinářství, kosmetika). Důležité je rozpoznat kdy produkt nejen zavést, ale také u kterých produktů prodlužovat životnost.
- **Rozhraní image a značky** - důležitým rozhodnutím controllingu musí být, zda investovat do propagace určitého produktu, nebo celé společnosti. Controlling v tomto ohledu musí vyhodnocovat, jakým způsobem vynakládat finanční prostředky a jsou-li takto vynaložené prostředky skutečně pro společnost přínosem.
- **Optimalizace cenových strategií** - podstatné je, aby controlling pochopil tvorbu cen, která by měla vycházet převážně z pozice podniku na trhu. Čím větší podíl na trhu, tím menší může klást podnik důraz na ceny konkurence. Důležitý faktor je také, jestli zavádíme nový produkt, nebo dodáváme výrobky ze stávající nabídky. Pro controlling budou důležité průzkumy trhů.⁴⁵

4.7.1.2 Operativní marketingový controlling

Okamžité, nebo krátkodobé aktivity a cíle. Selhání v plnění nemusí obvykle znamenat pro společnost pohromu z dlouhodobého hlediska, ale z krátkodobého může znamenat případný úbytek v tržbách. Činnosti operativního controllingu jsou:

- **Monitoring konkurenčního prostředí** - analýzy jednotlivých dodavatelů, konkurentů, potenciální konkurence a odběratelů. Controlling by měl vyžadovat detailní výzkumy od marketingu. Nejčastěji dochází k selhání v rámci hledání levnějších alternativ u dodavatelů. Controlling by měl trvale poukazovat na možné vlivy a problémy, pokud by některá analýza vycházela pro společnost špatně.
- **Monitoring segmentace** - v tomto bodě se objevuje rozdíl mezi menšími firmami, které nejsou dlouhodobě schopné obsluhovat skupiny zákazníků, které jim nepřinášejí finanční prospěch. Oproti tomu velké firmy jsou schopné po nějakou

⁴⁵ HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 2011

dobu poskytovat produkty a služby i skupinám, které jim přináší pouze image, a upevňují tak místo na trhu. Controlling by měl být schopen pro společnost určit, kterým skupinám věnovat více času, a na které skupiny zákazníků se nezaměřovat.

- **Optimalizace produktových řad** - jde o správné sestavení prodejního mixu z hlediska odběratelů, výrobních kapacit společnosti i finančním možností. Controlling by měl mít stále analýzu jednotlivých produktových řad, zda jsou pro firmu výdělečné, aby ji případně firma pozměnila. Controlling zastává spojení mezi jednotlivými útvary společnosti, které se na prodeji produktů podílejí.⁴⁶
- **Optimalizace distribučních cest** - jedná se o optimalizaci obsluhy trhu. Controlling nejen, že by měl mít přehled o cenách jednotlivých distribučních kanálů, ale také jejich možné vzájemné ovlivnění. Úkolem je monitoring dopadu případných změn v distribučních kanálech. Zásadní roli controlling hraje při stanovení distribučních kanálů se zahraničím.⁴⁷
- **Rizika komunikace** - controlling by měl trvale řešit efektivitu jednotlivých komunikačních prostředků společnosti. Měl by stanovovat a řídit rozpočet pro konkrétní aktivity. Manažer controllingu by měl mít informaci, co je účelem dané komunikace, a také jedná-li se o image produktu nebo společnosti. Role controllingu je zde i při výběru jednotlivých partnerů a dalších vstupů, které souvisí s náklady jednotlivých položek.⁴⁸

4.7.2 Obchodní controlling

Stejně jako marketingový controlling, je i controlling obchodu zaměřený na okolní prostředí společnosti. Rozdílem však je, že obchodní controlling se řeší převážně v operativní rovině. Neplnění cílů má bezprostřední vliv na finanční rozpočty podniku. Tyto vlivy musí být controlling schopen detailně popsat.⁴⁹

⁴⁶ HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 2011

⁴⁷ HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 2011

⁴⁸ Tamtéž

⁴⁹ Tamtéž

4.7.2.1 Strategický obchodní controlling

Controlling obchodu je spíše operativně zaměřený, ale i obchodní controlling má vliv na dlouhodobé cíle podniku. Ovlivňuje je těmito činnostmi:

- **Vyhodnocování cílů na rozhodujících trzích** - v rámci marketingových aktivit jde o vyjádření předpokládaného obchodního obratu. Controlling by měl hlídat, zda na trzích, které byly důkladně analyzovány jako nejvýnosnější, nedochází ke změnám jejich charakteru, pro případnou úpravu obchodních strategií nebo změnu trhu.
- **Monitoring klíčových odběratelů** - po rozhodujících trzích se nabízí otázka, s kým obchodovat. Controlling by měl zajistit, aby obchodní oddělení nepracovalo pouze na základě prognóz, ale aktivně se zapojovalo do komunikace se zákazníkem. Trvale důležití uživatelé jsou controllingem monitorováni, indikují se možné problémy a zavčasu se hledá náhrada.⁵⁰

4.7.2.2 Operativní obchodní controlling

Controlling v obchodních útvarech je zaměřen převážně na operativní krátkodobé plány a aktivity. Proplíná se s finančním controllingem, protože obchodní plán bývá přímou součástí plánu finančního. Nenaplnění tržeb znamená pro společnost velký zásah. Z krátkodobého hlediska se sice dá nenaplnění tržeb korigovat, pokud by však k tomu docházelo častěji, podnik bude mít se svou činností problém. Selhání obchodu bývá vidět okamžitě a výsledky se tedy dají opravovat. Operativní obchodní controlling řeší tyto typy činností v podniku:

- **Controlling operativních obchodních plánů** - úkolem controllingu je vytvořit obchodním plánům oponenturu, monitorovat průběžná plnění, vyhodnocovat případné dopady a navrhnout opatření. V obchodním plánu se například kontroluje obrat nebo tržba v měrné jednotce. Měrné jednotky nedokáží poskytnout dostatečnou kontrolu. Obchodní plány jsou zpracovány většinou jednou měsíčně. Controlling kontroluje plány a hodnotí obchodníky příslušnými odměňovacími složkami.

⁵⁰ HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 2011

- **Řízení forecastů** - jde o takzvanou prognózu prodeje, kdy se určuje, kolik budou činit hodnoty prodeje a obrátů. Významem je průběžné sledování od odchylky rozpočtovaného plánu. Obchodníci jsou nuceni získat si informace z trhu a průběžně komunikovat se zákazníkem. Dalším pozitivním přínosem může být vyšší image u partnerů (banky, investoři). Controlling vyhodnocuje nejen roční dopady, ale také spolu s manažerem obchodu uceluje plnění jednotlivých plánů obchodníků a případné nesrovnalosti spolu kontrolují.
- **Řízení obchodních pohledávek** - řízení pohledávek probíhá do určité fáze u obchodního oddělení. Fáze řízení pohledávek bychom mohli rozdělit na 3 etapy. **Výběr odběratele**, kdy jsou obchodníci ještě zodpovědní za danou pohledávku, **obchody s klientem**, v níž obchodník ještě stále zodpovídá za každou pohledávku, ale oddělení controllingu má v tuto chvíli o pohledávce povědomí. Controllingové a finanční oddělení dostává do ruky pohledávku ve chvíli, kdy se pohledávka dostane do třetí fáze **platebních problémů klienta**. Controllingové oddělení by mělo s obchodníky komunikovat o jejich pohledávkách a splátkách klientů, aby se co nejdříve zamezilo platebním problémům klientů.
- **Optimalizace obchodní komunikace** - v tomto případě se nejedná o marketingovou komunikaci prostřednictvím kampaní apod., ale o komunikaci mezi obchodníky a zákazníkem. Obchodníci by měli dodávat přehledy současných, potenciálních i nepravděpodobných zákazníků a controlling by o těchto přehledech měl mít povědomí, aby mohl obchodníky případně posouvat směrem k jejich získání či udržení. To samé platí o seznamu průběžných návštěv jednotlivých klientů.
- **Řízení měnových rizik** - jedná se převážně o záležitost finančního controllingu, ale základ najdeme v obchodních vztazích a plánech. Jedním ze způsobů jak zmírnit riziko měnových kurzů je dohodnutí s partnery měn, ve kterých obchodujeme. Druhým způsobem jsou různé finanční nástroje. *Měnové forwardy*, kde dochází k nákupu či prodeji měny za předem stanovenou částku a v předem dohodnutém termínu, *Devizové swapy*, směna jedné měny do druhé a zpět. *Měnové opce*,

zařízení předem stanoveného kurzu. Těto dohody může společnost kdykoliv využít.⁵¹

4.7.3 Finanční controlling

Finanční controlling se zabývá plněním finančních plánů a cílů společnosti. Tyto cíle jsou stanoveny finančním managementem. Finanční controlling řeší všechny jednotlivé činnosti controllingu v návaznosti na tyto cíle a plány.⁵²

4.7.3.1 Strategický finanční controlling

Zaměřený na dlouhodobé cíle podniku. Navrhuje opatření k jejich plnění. Především zhodnocování majetku a investice. Je úzce svázán s vlastnickými aktivitami. Finanční controlling probíhá těmito činnostmi:⁵³

- **Bilanční optimalizace** - podstatná část průběžného controllingu. Hospodářský výsledek je důležitý, nicméně důležitější z pohledu fungování společnosti je pohled na příjmy a výdaje. Úkolem controllingu je, kromě rozvahy, také analýza stálých aktiv - přepočítání do reálné hodnoty a oběžná aktiva - objektivní zhodnocení hodnoty. Controlling pracuje s modifikovanou rozvahou, která není nikde mimo společnost zobrazována, a na ní probíhá **horizontální** i **vertikální** analýza (bilanční pravidlo, zlaté bilanční pravidlo - vztah mezi vlastními a cizími zdroji, zlaté poměrové pravidlo - tempo růstu investic by nemělo být větší než tempo růstu tržeb, pravidlo 1:1, 2:1 - oběžná aktiva dvojnásobná krátkodobým cizím zdrojům).
- **Řízení vlastnických ukazatelů** - controlling trvale vyhodnocuje a řídí ukazatele, které jsou důležité pro vlastníky. Mezi tyto ukazatele bychom například zařadili **Rentabilitu tržeb (ROS)**
$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$
 Dalším ukazatelem by mohla být **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**
$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$
 nebo například **Rentabilita aktiv**

⁵¹ HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 2011

⁵² Everesta, s.r.o., Vzdělávání a poradenství v oblasti řízení a rozvoje organizací a lidských zdrojů. *Finanční controlling* [online]. 2013 [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/financni-controlling>

⁵³ HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 2011

(ROA) = $\frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}}$. Ukazatel ROE je zcela zásadní ukazatel pro vlastníky společnosti.

- **Optimalizace zadluženosti** - ukazatel, který je potřeba řídit z dlouhodobého hlediska společnosti. Udává nám rozsah, z kolika procent kryjeme naše aktiva z cizího kapitálu. **Zadluženost** = $\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva}}$. Výsledek chtějí zainteresované osoby každá jiný. Banka například pro poskytnutí kapitálu co nejnižší.
- **Investiční rozhodování** - na základě investičního plánu. Controlling posuzuje investiční příležitosti i podle toho, zda se jedná o nový projekt, nebo o vynucenou investici, kdy jsme nuceni investovat například do nové technologie. Důležitou roli bude hrát reálná doba investice a životnost po skončení financování. V tomto případě bychom jako jeden z hlavních ukazatelů mohli uvést **Rentabilitu investic (ROI)** = $\frac{\text{průměrný čistý roční zisk z investic}}{\text{Investiční náklad}}$. Podstatný faktor posuzování investic je návratnost této investice.⁵⁴
- **Posouzení hodnoty podniku** - průběžné řízení hodnoty podniku patří k základním strategickým aktivitám, které jsou vyhodnoceny na základě strategického controllingu. Při určení hodnoty podniku se vychází nejčastěji z **tržní hodnoty podniku**, která vyjadřuje částku, kterou je ochoten zaplatit případný kupec. Finanční controlling musí neustále sledovat, analyzovat a monitorovat, jestli hodnota, vyjádřená na základě konkrétní finanční částky, odpovídá požadavkům vlastníků. Každé ocenění firmy obsahuje část strategickou (jednotlivé analýzy) a část finanční (finanční analýza současného stavu). Vlastní řízení hodnoty podniku probíhá ve spolupráci managementu a controllingu, kde management připravuje vstupní analýzy a finanční plány. Úlohou controllingu je pak zvolení vhodné metody ocenění. V případě odchylek hodnoty podniku od plánu, je úkolem controllingu zavést příslušná opatření směřující k návratu hodnoty podniku na plánovanou hranici. Controlling pracuje v tomto případě s faktory rizik, z nichž jsou rozhodující **obchodní rizika** - identifikace a eliminace nenaplnění obchodních cílů, **provozní rizika** - podíl fixních nákladů na celkových provozních nákladech

⁵⁴ JIŘÍČEK, P., MORÁVKOVÁ, M. *Finanční analýza*. 2008

(vysoký podíl fixních nákladů je nežádoucí) a **finanční rizika** - ta se odvíjí od výše fixních finančních nákladů (podobně jako u fixních provozních nákladů).⁵⁵

4.7.3.2 Operativní finanční controlling

Špatné řízení z hlediska operativního controllingu společnosti může vést k požadavkům od věřitelů o návratu jejich kapitálu. Operativní finanční controlling je úzce provázán s finančními riziky a řízením krátkodobých cizích zdrojů. Pro funkce operativního finančního controllingu se využívají následující nástroje:

- **Stanovení a užití volného cash flow** - jedná se o stanovení množství volných peněz, které je možné z podniku sebrat, aniž by byl narušen jeho chod. Pro controlling je to zásadní indikátor pro odhad schopnosti firmy generovat volnou hotovost.
- **Řízení operativních ukazatelů** - mezi operativní ukazatele patří například **Obrat zásob** = $\frac{\text{tržby}}{\text{průměrná zásoba}}$. Dalším z důležitých ukazatelů, které controlling v rámci finančních ukazatelů využívá, je ukazatel **Běžné likvidity** = $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$.⁵⁶
- **Řízení cizích zdrojů a dluhových vztahů** - jedna z klíčových manažerských aktivit. Cizí zdroje jsou tvořeny zejména závazky podniku vznikajících z obchodních případů, bankovní úvěry atd. Jejich výše je dána ochotou dodavatelů a investorů. Řízení bychom mohli rozdělit na 3 skupiny: **Umírněný přístup** - stálá aktiva financujeme z vlastního kapitálu a dlouhodobých cizích zdrojů. Krátkodobá aktiva financujeme pouze z krátkodobých cizích zdrojů. **Agresivní přístup** - část stálých aktiv financujeme z krátkodobých zdrojů a nakonec **Konzervativní přístup** - dlouhodobé zdroje použijeme na financování oběžných aktiv.⁵⁷
- **Kalkulace** - například kalkulace vlastních nákladů, podle kterých se poté stanovuje kalkulační ceny. Kalkulace ceny však záleží na více faktorech (interních i externích), které vycházejí například i z pozice společnosti na trhu. Kalkulace představuje přehled jednotlivých složek nákladů. V současné době se používají kalkulační

⁵⁵ HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 2011

⁵⁶ JIŘÍČEK, P., MORÁVKOVÁ, M. *Finanční analýza*. 2008

⁵⁷ HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 2011

dělením a přírážkové. Přičemž **kalkulace dělením** se provádí přiřazováním nákladů výkonům k množství různě vyjádřených kalkulačních jednic. Například pokud se věci odlišují jen velikostí, hmotností apod., tak používáme **kalkulaci dělením poměrovými čísly**, na základě které se k jednotlivým jednotkám přičítá poměrná částka podle poměru dané hodnoty k celku. **Kalkulace přírážková** dělí náklady na přímé a nepřímé. Přímé náklady jsou jasné, náklady stanovené při výrobě, ale nepřímé se ke konečné sumě přidávají poměrem přímých nákladů na celek.⁵⁸

4.7.4 Personální controlling

Podstatou personálního controllingu je řízení a vyhodnocování cílů a plánů spojených s řízením lidských zdrojů. Jde o zajištění konkurenční výhody z hlediska zaměstnanců. Úkolem controllingu je posuzování přínosu a výkonnosti vytvořených týmů lidí z hlediska firemní strategie a cíle.⁵⁹

4.7.4.1 Strategický personální controlling

Zaměření především na optimalizaci organizační architektury podniku a zpětnou vazbu za výběr klíčových pracovníků. K tomu se využívají tyto činnosti:

- **Optimalizace organizační architektury podniku** - nejedná se pouze o její vytvoření, ale i o průběžný monitoring, zda je architektura stále ještě pro podnik přínosná. Úkolem controllingu je tedy vyhodnocování přínosů stávající struktury a navrhnutí opatření pro zefektivnění řízení podniku.⁶⁰
- **Vyhodnocování manažerských předpokladů** - Controlling jako takový neodpovídá za výběr manažerů, ale měl by být schopný oponovat manažerům a vedení společnosti k jejich výběru, aby se společnost ujistila, že je daný kandidát

⁵⁸ Tereza, P. *Ekonomie-ucetnictvi.cz. Kalkulace, pojem, členění, kalkulační vzorec, kalkulační metody* [online]. Dostupné z: <https://ekonomie-ucetnictvi.cz/kalkulace-pojem-cleneni-kalkulacni-vzorec-a-metody-ucetnictvi/>

⁵⁹ URBAN, Jan. *Top Vision - vzdělávací kurzy a diskusní fóra pro manažery. Personální controlling.* topvision.cz [online]. 2015 [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/blog/personalni-controlling>

⁶⁰ URBAN, Jan, CAFINEWS - Česká asociace pro finanční řízení, z.s. *Ukazatele personálního controllingu* 18.11.2016 [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <http://news.cafin.cz/clanek/ukazatele-personalniho-controllingu>

ten pravý. K tomu se využívají dvě metody: **Horizontální top manažerský model**, který poukazuje, že je nezbytné mít předpoklady nejen znalostního hlediska, ale i praktického a vztahového managementu. Všechny tyto vlastnosti jsou si rovny. A **Vertikální top manažerský model**, ve kterém se manažeři rozlišují podle jejich schopností. Tento model jde shora dolů, kdy v samotné špičce pyramidy je velice málo manažerů (top management), kteří pro strategický management žijí svou vizí a dokáží uchvátit na svou stranu ostatní. Pod nimi se nachází skupina manažerů, kteří mají určitou vizí a myslí za firmu v dlouhodobém horizontu. Předposlední skupinu tvoří manažeři, kteří dokážou precizně ovládat operativní cíle, obvykle se v pozici lídra lehce ztrácejí. Poslední skupinou jsou výkonní jedinci, kteří mají od svých nadřízených pracovní cíl jasně vytyčen. Většinou nemají ambice řídit větší týmy a firmy, orientují se na krátkodobé cíle.⁶¹

4.7.4.2 Operativní personální controlling

Zaměření na výkonnost firmy s přihlédnutím na počet zaměstnanců a jejich efektivitu, a také vyhodnocení výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. K tomu controlling využívá tyto nástroje:

- **Řízení produktivity práce** - výkonnost vztažená k osobním nákladům. Controlling udržuje pohled na firmu z ekonomického hlediska. U malých firem by mohlo docházet k příliš rodinnému prostředí, a takto navázanému poutu jednotlivých zaměstnanců. Výkonnost se vztahuje k jednomu zaměstnanci, vyjádřením jeho přidané hodnoty. Z pohledu controllingu je nutné si požadovanou produktivitu stanovit ještě před přípravou rozpočtu na další rok.⁶²
- **Monitoring osobních plánů** - důležité je monitorovat, jak zaměstnanci plní své osobní plány. Například obchodní zástupci společnosti plní své obchodní plány prodeje apod. Motivační plány má na starosti převážně personální oddělení, ale u jejich vyhodnocování je součástí controlling. Motivační a rozvojové plány se nastavují buď jako **týmové** (úspěch oddělení, nebo celé firmy), nebo **individuální**

⁶¹ HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 2011

⁶² URBAN, Jan, CAFINEWS - Česká asociace pro finanční řízení, z.s. Ukazatele personálního controllingu 18.11.2016 [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <http://news.cafin.cz/clanek/ukazatele-personalniho-controllingu>

(osobní cíle zejména středního a vyššího managementu). Během plánovaného období by mělo probíhat průběžné hodnocení výkonu, aby se případně zamezilo nesplnění plánů ke konci roku. Za vyhodnocení neodpovídá přímo controlling, ale manažer útvaru. Členové controllingu jsou v kontrole přítomni pouze pro pravidlo „čtyř očí“.⁶³

⁶³ HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 2011

5 Praktická část diplomové práce

5.1 Oddělení nákladového controllingu Raiffeisenbank

Na oddělení nákladového controllingu v Raiffeisenbank jsem nastoupil v květnu roku 2015 na pozici Controller junior, kam jsem přešel z účetního oddělení stejné firmy, kde jsem do té doby působil jako brigádník. Práce na nákladovém controllingu mě lákala svou rozmanitostí, analytickou činností, podílením se na rozpočtování banky, komunikaci s ostatními zaměstnanci z jiných oddělení a nahlédnutím do chodu banky jako takové. V rámci oddělení nákladového controllingu člověk pronikne do práce většiny oddělení, protože pro velkou část z nich poskytuje analýzy a reporty. Na druhé straně při odhadech a kontrole výsledků v jednotlivých měsících, tvorbě forecastů a rozpočtů, získává podklady a informace od jednotlivých zaměstnanců z daných oddělení, kterých se výsledky nebo tvorba rozpočtů týkají.

Práce na nákladovém controllingu by se dala označit za velmi rozmanitou práci. Žádný měsíc není stejný. V každém měsíci se v bance děje něco jiného a v některých případech i nového. V některých měsících je možné v každém roce objevit opakující se trendy (například v rámci oddělení marketingu a PR se objevují každým rokem podobné scénáře, kdy začátkem roku není naplánováno tolik reklamních kampaní, televizních reklam, eventů s klienty nebo předávání reklamních předmětů). O jednotlivých odchylkách od plánovaných rozpočtů a ročních trendů se rozepisují v dalších kapitolách práce.

5.2 Nástroje, programy a číselníky využívané na nákladovém controllingu

Oddělení nákladového controllingu využívá ke své práci primárně tyto nástroje a programy.

5.2.1 SAP

Program SAP od Německé firmy SAP SE je z převážné části v bance využíván jako účetní program, a proto se jeho použití v největší míře vyskytuje na účetním oddělení. Ovšem i na nákladovém controllingu se SAP využívá. V SAPu jsou vedeny a udržovány seznamy zakázek, které jsou v Raiffeisenbank v současné době použity pouze pro vedení

firemních aut. Auta má banka zprostředkovány od společnosti Raiffeisen-leasing a nejsou tedy součástí majetku banky, ale jsou v majetku prostřednictvím operačního leasingu. V programu SAP jsou také vedena nákladová střediska, na které se účtují jednotlivé faktury, cestovní příkazy, vyúčtování firemních karet a ostatní doklady, týkající se nákladů nebo výnosů banky. Pro práci nákladového controllingu je SAP důležitý právě z hlediska přehledu o zaúčtovaných nákladech a nákladových účtech, na kterých se náklady nachází.

5.2.2 MS Office

Kancelářský balíček MS Office je asi nejvíce využívanou sadou aplikací většiny firem. Nákladový controlling ke své práci využívá převážně MS Excel, ve kterém jsou vyhotovovány jednotlivé podklady pro reporting banky. MS PowerPoint, do kterého jsou výstupy z programu MS Excel importovány, a následně v předem definované šabloně prezentovány členům představenstva, ostatním oddělením a mateřské společnosti Raiffeisenbank International, sídlící ve Vídni.

5.2.3 PL/SQL Developer

Program PL/SQL Developer od společnosti Oracle je nástroj pro správu databázového systému, který slouží v bance pro správu databází, ve kterých jsou zaznamenány informace o klientech, veškeré klientské transakce, informace o zaměstnancích, účetní transakce, číselníky nákladových účtů a nákladových středisek a další. Nákladový controlling na základě uživatelské znalosti jednotlivých dotazů tento program využívá pro jednotlivé analýzy, zakládání nákladových středisek, a především pro měsíční alokaci přímých nákladů na jednotlivé segmenty banky, roční alokaci rozpočtu, a také alokaci Forecastu prováděnou 2x až 3x za rok.

5.2.4 Lotus Notes

Program Lotus Notes je v Raiffeisenbank využíván jako hlavní e-mailový klient. Až do 28. 2. 2019 v něm banka vedla seznamy jednotlivých objednávek, faktur a rozpočtovou databázi, určenou převážně k vytváření objednávek. Od 1. března 2019 v bance tyto databáze nahradil program iProc, který je určený pro celou skupinu Raiffeisen jako skupinové řešení. Nákladový controlling v Lotus Notes prováděl správu rozpočtu pro objednávání, analyzoval jednotlivé objednávky s fakturami pro větší detail určený

k reportingu. V současné době stále vede databázi pro schvalování převodů mezi nákladovými středisky a jednotlivými nákladovými druhy, ve které se aktualizuje číselník jednotlivých nákladových středisek a účtů včetně jejich schvalovatelů, aby bylo přesně zadáno, na koho bude zaslán vytvořený požadavek na převod.

5.2.4.1 Databáze Výjimky v rozpočtu

Výjimky v rozpočtu obsahují veškeré požadavky, které souvisí s převody v rozpočtu, a které jsou zadávány v průběhu roku jednotlivými zaměstnanci daných oddělení. Každý požadavek v kompletním přehledu obsahuje údaj o datu vytvoření, stavu schválení (převádí se pouze schválené požadavky), jménu žadatele, čísla požadavku, z jakého nákladového střediska, a na jaké nákladové středisko se mají prostředky převést, částce, o kterou je žádáno a datum, kdy byl požadavek schválen.

Obrázek 5 Vzhled databáze Výjimky v rozpočtu

Datum vytvoření	Stav	Žadatel	Číslo ^	Zdrojové CC ◇	Cílové CC ◇	Částka ◇	Ukončeno ◇
12.02.2019	✓ Schváleno		03725	C0018888 New Projects	C0018323 Digital Development 2		26.02.2019
12.02.2019	✓ Schváleno		03726	C0018888 New Projects	C0018323 Digital Development 2		18.02.2019

Zdroj: Lotus Notes – databáze Výjimky v rozpočtu Raiffeisenbank a. s.

V samotném požadavku jsou poté uvedeny bližší informace, na co bude převod využit, kdo o převodu rozhodl, z kterého a na jaký účet mají být prostředky převedeny, případně pokud se jedná o převod, který má svou analýzu, jsou jeho součástí přílohy.

Obrázek 6 Požadavek z databáze Výjimky v rozpočtu

Přesun OpEx v projektovém rozpočtu
 Stav: **Schváleno**
 Číslo požadavku: **03725**

Vytvořeno: 12.02.2019 10:39
 Schvalování ukončeno: 26.02.2019 15:22

Informace o žádosti | Historie WF

Žadatel

Důvod Žádosti PSC 02/2019 schválilo aktivaci rozpočtu projektu Digital Development 2

Zdrojové Cost Centrum C0018888 New Projects

Cílové Cost Centrum C0018323 Digital Development 2

Zdrojové účty B0920200_6_IT OpEx 84 Running Costs	Cílové účty B0920200_6_IT OpEx 84 Running Costs	Přesouvané částky
-------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	--------------------------

Celková přesouvaná částka

Poznámky / přílohy

Zdroj: Lotus Notes – databáze Výjimky v rozpočtu Raiffeisenbank a. s.

V databázi Výjimky v rozpočtu jsou také vedeny číselníky nákladových středisek, v nichž se uvádí jednotliví schvalovatelé, kteří rozhodují o schválení nebo zamítnutí převodu prostředků. Každá položka v tomto číselníku poté obsahuje informaci o čísle nákladového střediska, názvu nákladového střediska, manažera daného nákladového střediska a B-1 manažera daného útvaru. Pro ukázkou daného číselníku bylo vybráno nákladové středisko financí, pod které spadá nákladový controlling.

Obrázek 7 Vzor číselníku nákladových středisek určující dva schvalovatele

CostCentre	Název CC ^	CC Manager ^	CC B-1 Manager ^
C0011500	Finance	SEHNAL JAKUB	

Zdroj: Lotus Notes – databáze Výjimky v rozpočtu Raiffeisenbank a. s.

5.2.5 IBM Cognos

Aplikace od společnosti IBM je v bance využívána v podobě webového rozhraní. Do dané aplikace jsou pomocí SQL dotazů do datového skladu vytvořeny a přednastaveny reporty, které jsou využívány napříč celou bankou (kdokoliv v bance si může přednastavit požadavek na report, který využívá na pravidelné bázi a správci webového rozhraní daný report přednastaví a aplikují). V rámci nákladového controllingu jsou v aplikaci Cognos přednastaveny reporty týkající se nákladového čerpání po jednotlivých nákladových družích, střediscích nebo případně kombinace obojího za období, které uživatel v dané chvíli požaduje. Součástí webových reportů jsou pro controlling k dispozici i reporty, které zobrazují nejen aktuální měsíc, ale i veškeré přímé náklady, které byly zaúčtovány od daného roku v pohledu jednotlivých měsíců i s informací, kolik je k danému datu naplánovaný rozpočet pro čerpání.

5.2.6 iProc

Aplikace iProc byla v bance zavedena od 1. března 2019. Jedná se o skupinové řešení, které využívají všechny sesterské společnosti ve skupině Raiffeisen. V současné chvíli jsou do aplikace implementovány správy rozpočtů, které má na starosti nákladový controlling, objednávky a faktury, které jsou napojeny na rozpočet. Součástí přípravy pro zavedení aplikace iProc bylo ze strany controllingu v loňském roce implementováno

několik pravidel pro kontrolu rozpočtu a sumy, za kterou mohou jednotliví zaměstnanci objednávat. Jedním z pravidel bylo, že si oddělení IT-controllingu vybralo, že chtějí, aby veškeré CAPEX objednávky a faktury bylo možné objednávat a platit bez ohledu na to, z jakého nákladového střediska bude objednáno, pokud je k dispozici dostatek prostředků na daném nákladovém účtu.

5.2.7 Číselníky nákladových účtů a nákladových druhů

V bance existuje v roce 2019 několik číselníků nákladových účtů a nákladových druhů. Tyto číselníky se rozlišují především formou označení pro jednotlivé položky, a také tím, k jakému účelu se dané účty, jednotlivé skupiny účtů a označení využívají.

Správu nákladových účtů jako takovou má na starosti oddělení účetní metodiky, které v případě, že se založí nový účet nebo nová sekvence, dává nákladovému controllingu informaci o jeho založení a postará se, aby informaci o dané kombinaci obdržela všechna oddělení, která s touto informací dál pracují a zajistí tak bezproblémový chod pro budoucí účtování, propsání do hlavní knihy a dalších systémů v bance.

5.2.7.1 Správa nákladových druhů

Nákladové druhy jsou v bance spravovány na základě takzvaných MSTP kódů, které jsou součástí číselníků vedených v datovém skladu prostřednictvím programu SQL. Jednotlivé MSTP kódy jsou v podobě několika písmen, které značí o jaký nákladový druh, případně o jakou činnost se jedná.

Jednotlivé nákladové druhy jsou v bance rozděleny do devíti L1-skupin, v nichž jsou podskupiny úrovně L2 a úrovně L3, a ke každé z nich jsou přiřazeny jednotlivé nákladové účty.

Příklad rozdělení L1, L2 a L3 skupin nákladových druhů je znázorněn v následující tabulce (Tabulka 3).

Tabulka 3 Příklad rozdělení L1, L2 a L3 skupin nákladových druhů

L1	L2	L3
<i>Personnel expenditures</i>	Wages and salaries	Wages and salaries
<i>Personnel expenditures</i>	Bonuses and incentives	Bonuses and incentives
<i>Staff related costs</i>	Training	Training
<i>Equipment costs</i>	Running Costs for Cars	Bank cars insurance
<i>Equipment costs</i>	Running Costs for Cars	Bank cars renewals
<i>Premises expenses</i>	Building Rent	Building Rent BR
<i>Premises expenses</i>	Building Rent	Building Rent HO
<i>IT & Information costs</i>	Running Costs	Maintenance fees
<i>IT & Information costs</i>	Running Costs	Other running IT costs
<i>Business Administration</i>	Travel Expenditures	Travel meals&hotel& rent
<i>Business Administration</i>	Travel Expenditures	Travel mileage
<i>Marketing</i>	Advertising/Sales Promotion	Campaigns
<i>PR</i>	PR	PR Events
<i>Legal & Advisory Expenses</i>	External Audit	External Audit
<i>Legal & Advisory Expenses</i>	Legal Fees	Legal Fees

Zdroj: Číselník nákladových účtů pro Transakční systém – Raiffeisenbank a.s.

Jednotlivé nákladové druhy se skládají z těchto nákladů:

- Personnel expenditures - Mzdy za daný měsíc, bonusy, sociální a zdravotní pojištění
- Staff related costs - Náklady spojené s tréninkem a náklady na recruiting
- Equipment costs - Náklady na vybavení banky (nábytek, automobily, počítačky bankovek) a s tím spojené odpisy
- Premises costs - Náklady spojené s chodem banky (nájemné, elektřina, úklid) a s nimi spojené odpisy
- IT & Information costs - Software a Hardware maintenance, datové linky, infosystémy a s tím spojené odpisy
- Business Administration - Náklady na poštovné, cestovné, teambuildingy, mobilní telefony, verifikační SMS, náklady na tisk
- Marketing - Jednotlivé reklamní kampaně, dárky pro partnery a klienty, marketingové náklady za reklamu zprostředkovanou v rámci skupiny
- PR – Jednotlivé akce zprostředkované pro klienty a zaměstnance banky
- Legal&Advisory – Náklady na právníky, externí konzultace, audit, členství a náklady spojené s poskytováním služeb v rámci skupiny

5.2.7.2 Číselník nákladových účtů hlavních knih

Uvedení podnázvů hlavních knih má své opodstatnění. Od přelomu let 2008 a 2009, kdy došlo k fúzi eBanky a Raiffeisenbank, jsou v bance vedeny dvě hlavní knihy. MIDAS a Transakční systém. Obě dvě mají své formy nákladových účtů, kdy v Transakčním systému nalezneme účty o délce 18 znaků, a v hlavní knize vedené v systému MIDAS o délce 4 znaků, které značí číslo účtu a 2 znaků, které značí jeho sekvenci. Číselníky pro obě dvě hlavní knihy má na starosti oddělení účetní metodiky.

Tabulka 4 Vzor nákladových účtů Transakčního systému

Syntetický účet HK	Číslo účtu	Popis účtu	Měna účtu
636	636119129900000028	Náklady na poštovné	EUR
636	636036900018003019	Provize za získané klienty	CZK
636	636036800001003019	Placené provize	CZK

Zdroj: Číselník nákladových účtů pro Transakční systém – Raiffeisenbank a. s.

Tabulka 5 Vzor nákladových účtů hlavní knihy vedené v MIDAS

Account code	Syntetický účet HK	Popis nákladového účtu	Dlouhý popis účtu
9122	636	ELECTRICITY	Elektrická energie
9261	636	LEGAL FEES	Náklady na právní poradenství
9282	636	POSTAGES	Poštovní poplatky, známky

Zdroj: Číselník nákladových účtů pro MIDAS – Raiffeisenbank a. s.

5.2.7.3 Skupinové uspořádání B-účtů

V rámci číslení nákladových druhů bylo do února 2019 jedním z nejdůležitějších rozdělení na skupiny B-účtů. Jedná se o rozdělení nákladových účtů pod skupiny, které jsou téměř vždy ve tvaru *B0xxxx00*, kdy *xxxx* znamená první 4 čísla nákladového účtu hlavní knihy MIDAS, který do dané skupiny patří. Výjimku tvoří účty spadající pod personální náklady, náklady spojené s tréninkem a účty patřící do skupiny Legal&Advisory, na kterých se účtují faktury a další doklady za právníky, náklady za externí konzultanty, které jsou v hojně míře využívány na projektech a služby dodávané mateřskou společností RBI, takzvané HO Charges. Tyto tři skupiny mají B-skupiny rozdílné z toho důvodu, že většinou obsahují více než jeden nákladový účet.

Rozdělení na B-účty bylo zavedeno na základě interních požadavků, aby bylo jednodušší provádět správu a přesuny v rozpočtech, a nebylo nutné převádět prostředky vždy po jednom nákladovém účtu.

Tabulka 6 Příklad rozdělení nákladových účtů do B-skupin

Skupina L1	Skupina L3	B-účet	Nákladový účet
<i>Business Administration</i>	Travel meals&hotel& rent	B0931100	93110001
<i>Equipment costs</i>	Bank cars insurance	B0938200	93820001
<i>IT & Information costs</i>	Maintenance fees - HW	B0920100	92010001
<i>IT & Information costs</i>	Maintenance fees - SW	B0920200	92020001
<i>Legal & Advisory Expenses</i>	Professional/Consulting Fees	B0839000	92620001
<i>Legal & Advisory Expenses</i>	Professional/Consulting Fees	B0839000	92690001
<i>Marketing</i>	Campaigns	B0936200	93620001
<i>Personnel expenditures</i>	Wages and salaries	B0102000	72480001
<i>Personnel expenditures</i>	Wages and salaries	B0102000	90010001
<i>PR</i>	PR Events	B0930200	93020001

Zdroj: Číselník účtů vč. B-skupin – Raiffeisenbank a. s.

Z tabulky výše (Tabulka 6) je patrné, jak bylo uvedeno na začátku podkapitoly, že některé B-skupiny, které patří pod Personální náklady a Legal náklady, obsahují více nákladových účtů, a proto nemají tvar *B09xxx00*, jako všechny ostatní, u kterých B-forma účtu představuje kombinaci *B0xxxx00*, kde *xxxx* značí první čtyři čísla nákladového účtu.

5.2.8 Číselníky nákladových středisek

Veškerá správa nákladových středisek připadá pod nákladový controlling v bance. Číselníky jsou vedeny v datovém skladu, databázi v aplikaci Lotus Notes a aplikaci SAP.

Tyto číselníky ke své práci využívají další oddělení v bance. Od HR, kteří na základě těchto číselníků přiřazují ke střediskům jednotlivé zaměstnance, přes jednotlivé správce nákladových druhů, kteří na daná nákladová střediska přiřazují rozpočty, až po projektovou kancelář. Přičemž na základě jejích požadavků vznikají nová cost centra pro veškeré projekty, které se v bance zavádějí.

Každé nákladové středisko má přesně stanovené označení, ve kterém je zobrazováno.

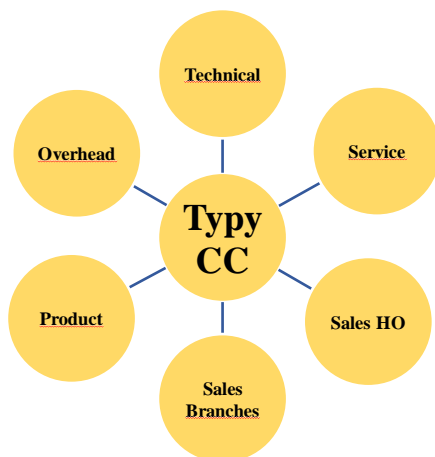
Toto označení má pak podobu CXXXXYYYY.

- C - označení, že se jedná o centrum (v některé komunikaci je označeno jako CC, kde bychom měli označení cost centrum).
- XXX - označení, zda se jedná o nákladové středisko patřící k oddělení na centrále banky, kdy by mělo označení 001. Nebo se jedná o středisko pobočky, kdy jsou první tři znaky označením pobočky např. 100, 101 atd.
- YYYY - označuje poslední čtyři znaky, které udávají, o jakou skupinu nákladového střediska se jedná.

Nákladová střediska bychom mohli rozdělit do několika skupin:

- Technická nákladová střediska
- Servisní nákladová střediska
- Sales nákladová střediska
- Pobočky
- Produktová cost centra
- Overhead centra

Obrázek 8 Typy nákladových středisek



Zdroj: Prezentace pro účely školení účtárny v Olomouci, 2019 – autor Bc. Jakub Sehnal

Více o jednotlivých typech nákladových středisek je uvedeno v kapitole o alokaci nákladů v bance (5.3.3).

5.2.9 Seznam segmentů

Segmentace v bance se dělí podle jednotlivých klientů, a podle jednotlivých činností, které daný segment vykonává. Dále se na segmenty pomocí posledních kroků nákladové alokace rozdělují náklady z nákladových středisek podle přesně stanovených driverů.

V Raiffeisenbank a. s. jsou čtyři hlavní segmenty:

- Corporate banking - do kterého jsou zahrnuti všichni korporátní klienti
- Retail banking - do něhož spadají všichni klienti z fyzických osob
- Markets&FI - segment, který zprostředkovává obchody na finančním trhu, a mezibankovní obchody
- Other&ALM – segment, do kterého spadají transakce, které není možné přiřadit některému ze segmentů, plus transakce oddělení ALM

Hlavní skupiny segmentů se poté rozdělují podle předem stanovených parametrů na podsegmenty, do kterých přiřazují jednotlivé klienty. Většinou se jedná o kritéria depozitní či transakční, kdy se klienti rozdělují podle určitého rozmezí depozitu a jednotlivých transakcí během měsíce do jednotlivých podsegmentů.

Informace o jednotlivých kritériích není bohužel veřejně dostupná, ale představme si například, že fyzická osoba, která by si u banky založila běžný účet, a jako vstupní depozit by si na něj vložila 100 000,-Kč. V tuto chvíli by byl tento klient zařazen pod segment, který by měl kritéria na vstupní depozit 0–250 000,-Kč. V případě, že by se v rámci transakcí a dalších vkladů depozita na účtu zvýšila přes hranici 250 000,-Kč, automaticky by se tento klient zařadil do segmentu s vyšší hranicí. To samé by platilo u korporátních klientů.

Tabulka 7 Přehled Jednotlivých segmentů s podsegmenty

Hlavní segment	Podsegment
<i>Corporate banking</i>	Large Corporates
	Middle market
	Small Enterprises
	Structured finances
<i>Retail banking</i>	Private individuals
	Micro
	Private banking
<i>Markets&FI</i>	Markets
	Banks
<i>Other&ALM</i>	Other
	Treasury
	ALM

Zdroj: Segmentace Raiffeisenbank a. s. – Vlastní tvorba MS Excel

5.3 Měsíční činnost nákladového controllingu Raiffeisenbank a. s.

V následující části je popsána část práce na nákladovém controllingu za jeden měsíc. Jsou zde zobrazeny a popsány nejdůležitější reporty a činnosti, které nákladový controlling v rámci jednoho měsíce vykonává. Veškeré reporty se vždy sestavují na datech za předchozí období. V rámci těchto reportů jsou použita data za rok 2018. V některých z nich jsou data opravdová, ovšem v některých bylo nezbytné data pozměnit tak, aby byla zachována transparentnost, ale zároveň nebyly porušeny interní předpisy banky, a vše bylo v souladu s pravidly oddělení Compliance.

5.3.1 Kontrola výsledků předchozího měsíce, vytvoření NÚZ

Poslední den každého měsíce se koná schůzka ohledně odhadu výsledků daného měsíce. Součástí je i odhad výsledků nákladů v návaznosti na plánovaný rozpočet pro daný měsíc, který je prezentován zaměstnanci z oddělení nákladového controllingu. Tento odhad se vytváří na základě již zaúčtovaných účetních dokladů, které byly do času konání schůzky v aplikaci SAP zaúčtovány, ještě očekávaných účetních případů a v případě nutnosti většího detailu pro jednotlivé nákladové druhy z vyžádaných podkladů od jednotlivých costgestorů. Odhad se vytváří v přehledu po nákladových druzích.

Začátkem nového měsíce se provádí kontrola těchto odhadů, zda bylo zaúčtováno vše, co se plánovalo do konce měsíce zaúčtovat, případně, zda je potřeba k daným výsledkům, v případě některých nezaúčtovaných případů, které by markantně ovlivnily náklady, dotvořit neúčtetní změny, které je možné prostřednictvím účetního oddělení do minulého měsíce doúčtovat, a tím navýšit v daném období náklady. Podklady pro NÚZ za předchozí měsíc je potřeba na účtárnu dodat během prvního dne nového měsíce.

Pokud se při kontrole nákladů neobjeví výrazná odchylka od odhadu nákladů, není potřeba NÚZ zadávat a náklady za předchozí měsíc se považují za korektní, platné, a ve většině případů konečné.

Příklad 1 Odhad výsledků a reálné výsledky

Tabulka 8 Tabulka odhadu výsledků předchozího měsíce

Nákladový druh	Zaúčtovaná částka	Očekávané účtování	Celkový náklad měsíce	Rozpočet	Rozdíl
Personnel Expenditures	200 000 000	35 000 000	235 000 000	245 000 000	10 000 000
Staff related costs	3 000 000	500 000	3 500 000	4 000 000	500 000
Equipment costs	2 000 000	0	2 000 000	1 800 000	-200 000
Premises costs	24 000 000	1 200 000	25 200 000	26 000 000	800 000
IT & Information costs	30 000 000	2 000 000	32 000 000	31 000 000	-1 000 000
Business Administration	12 000 000	0	12 000 000	13 500 000	1 500 000
Marketing	32 000 000	1 350 000	33 350 000	34 000 000	650 000
PR	2 500 000	500 000	3 000 000	3 200 000	200 000
Legal & Advisory	17 000 000	550 000	17 550 000	18 000 000	450 000
TOTAL	322 500 000	41 100 000	363 600 000	376 500 000	12 900 000

Zdroj: Vlastní zpracování – MS Excel

Na základě tabulky odhadů (Tabulka 8) vidíme, že banka by v daném měsíci uspořila 12,9 milionů Kč. Představme si, že bychom při kontrole výsledku předchozího měsíce, zda byly opravdu zaúčtovány veškeré náklady, se kterými se počítalo, narazili na výsledky, které by byly na většině nákladových druhů podobné odhadovaným částkám, ale na některých se markantně lišily. Příklad výsledku kontroly je uveden v tabulce níže (Tabulka 9).

Tabulka 9 Tabulka s kontrolou výsledků předchozího měsíce

Nákladový druh	Původní odhad výsledků	Celkový náklad měsíce	Rozpočet	Rozdíl
Personnel Expenditures	236 000 000	236 000 000	245 000 000	9 000 000
Staff related costs	3 500 000	3 500 000	4 000 000	500 000
Equipment costs	2 000 000	2 000 000	1 800 000	-200 000
Premises costs	25 200 000	25 500 000	26 000 000	500 000
IT & Information costs	32 000 000	30 000 000	31 000 000	1 000 000
Business Administration	12 000 000	12 300 000	13 500 000	1 200 000
Marketing	33 350 000	38 000 000	34 000 000	-4 000 000
PR	3 000 000	3 000 000	3 200 000	200 000
Legal & Advisory	17 550 000	17 550 000	18 000 000	450 000
TOTAL	364 600 000	367 850 000	376 500 000	8 650 000

Zdroj: Vlastní zpracování – MS Excel

V tomto případě by nás zajímalo, co se v posledním dni po odhadu výsledků zaúčtovalo v tak vysoké částce na marketingu, že nám to změnilo výsledek tohoto nákladového druhu o téměř 14 %.

S největší pravděpodobností by v tomto případě šlo o zaúčtování některých faktur za reklamní kampaně, se kterými se nepočítalo, že budou v daném měsíci schválené, protože byly v době odhadu výsledků a tvorbě dohadných položek u prvního schvalovatele, nebo na nákupním místě. V tuto chvíli jsou dvě možnosti řešení:

- Vytvoření NÚZ na vzniklou nesrovnalost v nákladech (odúčtování faktur není možné, protože účetnictví za předchozí měsíc je již uzavřeno).
- Kontrola výsledku marketingu na sumu všech měsíců od začátku roku oproti ročnímu rozpočtu.

V případě, že by Marketing v konsolidovaném výsledku od začátku roku měl náklady nižší než je rozpočet za dané období, s největší pravděpodobností by se NÚZ za daný měsíc nevytvářela. Ostatní nákladové druhy nevykazují tak velké odchylky, aby pro ně bylo nutné uměle upravovat výsledek.

5.3.2 Korekce k nákladům pro datový sklad

Ve chvíli, kdy je jisté, že se nebudou vytvářet další opravy k předchozímu měsíci prostřednictvím účetnictví, dochází k rekonciliaci dat, která byla zaúčtována během

předchozího období na data, která se propsala v rámci překlopení ze SAPu skrz aplikaci MIDAS do datového skladu, a zda jsou v datovém skladu veškeré zaúčtované náklady.

Dochází ke kontrolám pomocí skriptů pro PL/SQL developer, díky nimž si můžeme z datového skladu vyexportovat veškeré provedené transakce za daný měsíc včetně nákladových účtů a jednotlivých nákladových středisek. Tato data se porovnávají na data, která jsou v hlavní účetní knize za daný měsíc, a pro každou nesrovnalost mezi hlavní knihou a datovým skladem se musí vytvořit korekce, která uměle upraví data v datovém skladu.

Příčiny chyb v datech:

- Nově vytvořená sekvence nákladového účtu, která nebyla prozatím doplněna do číselníku v datovém skladu.
- Nové nákladové středisko, které nebylo doplněno do číselníku v datovém skladu.
- Špatný formát nákladového střediska u některého ze zaměstnanců, ten se v datovém skladu se propisuje jako neznámý XUN záznam (nejčastěji se tak děje u brigádníků).

Řešení:

- Vytvoří se korekce na stejnou částku se stejným nákladovým střediskem pro stejný účet, který bude končit jinou nákladovou sekvencí.
- V případě útvaru na centrále se vytvoří korekce na technické nákladové středisko pro centrálu. V případě pobočky se vytvoří korekce na společné technické nákladové středisko pro pobočky. Účet i částka zůstávají nezměněny.
- Pokud se jedná o nemarkantní částku, vytvoří se korekce pro mzdový náklad na hromadné HR nákladové středisko. V případě, že by částka nebyla zanedbatelná, je potřeba kontaktovat mzdovou účtárnu a zjistit si správné nákladové středisko, pro které se daná korekce bude tvořit. Částka i účet zůstávají opět nezměněny.

Korekce jsou vytvářeny jako unikátní záznamy, protože skripty v datovém skladu pro jejich nahrání jsou uzpůsobeny tak, aby nedovolovaly duplicitní záznamy. Pokud je nutné korekce vytvářet, je nutné je nahrát během druhého pracovního dne v měsíci, aby se s opravenými náklady mohlo v dalších dnech pracovat, náklady analyzovat a na základě těchto analýz vytvářet reporty pro management a jednotlivá oddělení v bance.

5.3.3 Alokace přímých nákladů

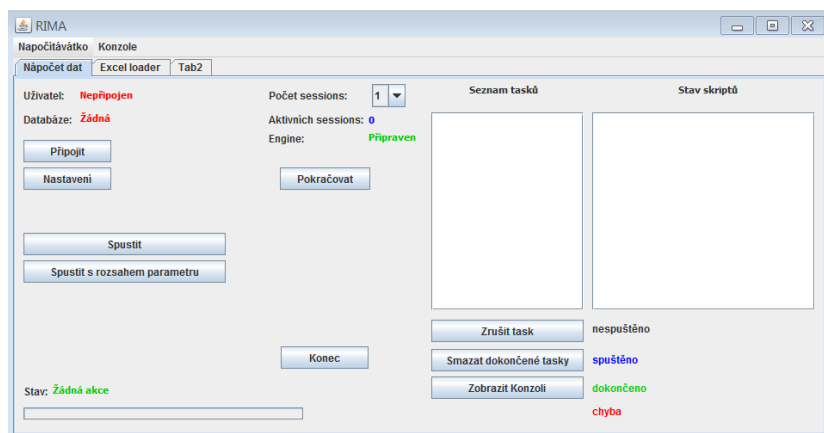
Jednou z nejdůležitějších činností nákladového controllingu v daném měsíci je jednoznačně alokace přímých nákladů. V alokaci dochází k transformaci nákladů, které byly zaúčtované na jednotlivá nákladová střediska v rámci měsíčního účetnictví a počítají se tedy za náklady přímé, na jednotlivé segmenty banky, které se liší podle typu činnosti a typu klientů, kteří pod daný segment spadají. Tyto náklady na segmentech bychom mohli označit za náklady sekundární.

Hlavním pravidlem pro úspěšnou transformaci dat je předpoklad, že se suma přímých nákladů vstupujících do alokace musí rovnat sumě sekundárních nákladů, které z ní vystupují.

Alokace jako taková probíhá v datovém skladu prostřednictvím aplikace Loader, která byla uměle vytvořena zaměstnanci banky. Jedná se o aplikaci složenou z příkazů, která na základě skriptů pro jazyk SQL zprostředkovává úpravy číselníků, alokačních pravidel, driverů, na základě nichž dochází k alokaci jednotlivých nákladových středisek, transformaci dat a již zmíněnou alokaci. Vše probíhá na základě spuštění procedury, která obsahuje souhrn skriptů v jazyce SQL. V jejím průběhu může aplikace vyžadovat různé parametrizace, které je nutné vyplnit na základě obsahu jednotlivých skriptů. Na konci jednotlivých procesů dochází převážně k aktualizaci, rozšíření, nebo nahrazení dat v tabulkách v datovém skladu.

Pro měsíční alokaci dat se využívají přímé náklady, které se nachází v tabulích datového skladu, které jsou určeny pro jejich uchování. Dalším vstupním souborem, který je pro alokaci důležitý je seznam driverů, neboli seznam alokačních klíčů, které například udávají procentuální podíl pro segmenty banky z jednotlivých nákladových středisek.

Obrázek 9 Aplikace Loader sloužící k alokaci nákladů



Zdroj: Aplikace Loader – Raiffeisenbank a. s.

5.3.3.1 Alokační klíče vč. jednotlivých typů alokací

Jedním z hlavních číselníků pro alokaci nákladů je číselník driverů, který slouží jako klíče pro jednotlivé typy alokací. Alokační klíče se stanovují podle dvou podkladů. Jedním z nich je měsíční seznam zaměstnanců, na základě kterého se vytvářejí drivery pro technická a servisní nákladová střediska. Druhým podkladem jsou požadavky a vstupní soubory od jednotlivých vlastníků cost center, které se používají pro sestavení driverů pro zbylá nákladová střediska, která se alokují na segmenty. S nimi se jednou ročně, ve většině případů před tvorbou rozpočtu pro příští rok, uskuteční schůzka, případně se podklady sešlou na e-mailovou adresu jednoho z nákladových controllerů, a na základě těchto získaných materiálů se pro každé jednotlivé nákladové středisko vytvoří unikátní klíč, který veškeré přímé i již naalokované náklady rozalokuje na segmenty banky. Výjimku tvoří alokace pobočkových cost center a Overhead. Pobočky rozalokovávají na základě kontraktů a akcí, které se v daném měsíci uskutečnily pod jednotlivými klienty na dané pobočce a v tomto poměru se přiřazují náklady z poboček jednotlivým segmentům. Overhead cost centra se alokují z 50 % podle již naalokovaných nákladů na segment, 25 % z objemu aktiv a pasiv, a z 25 % podle objemu RWA.

Alokace nákladů jako taková probíhá v pěti krocích. V každém z nich se alokuje určitý typ nákladových středisek. Každý krok alokace má své zdrojové a cílové položky (ve většině případů se jedná o další nákladová střediska) kromě posledních dvou kroků alokace, kdy dochází přímo k alokaci nákladů na jednotlivé segmenty. Od roku 2017 byl

do alokace přímých nákladů vložený nový krok, kdy se v rámci segmentové alokace do alokačních klíčů doplnily ještě hodnoty pro rozalokování na produkty banky, kde každý segment má své vymezení pro produkty, aby nedocházelo například k situaci, kdy na segment Other budou přiřazeny náklady na běžné účty atd.

5.3.3.2 Technická alokace

Technická alokace představuje první krok alokačního procesu. Jedná se o transformaci přímých nákladů z technických nákladových středisek na všechna ostatní nákladová střediska. Jedná se o náklady, které nejsou přímo využívány určitým oddělením nebo určitými lidmi. Technická nákladová střediska nesou v bance označení *Cxxx9000*, kdy *xxx* značí číslo centrály nebo číslo pobočky, ke které dané nákladové středisko náleží. Pro centrálu se používá označení *C0019000*, na kterém jsou zaúčtované převážně náklady spojené s chodem banky (nájemné, elektřina apod.) a označení *C0019001*, na kterém jsou zaúčtované převážně náklady spojené s IT (náklady za systémy a ostatní IT náklady, které jsou využívány celou bankou), toto nákladové středisko se proto alokuje napříč bankou bez ohledu na to, zda se jedná o centrálu, nebo některou z poboček. Pro jednotlivé pobočky je označení technického cost centra ve formě kódu pobočky, po kterém následuje *9000*. Stejně jako v případě centrály, se na tato technická střediska účtují náklady spojené s chodem pobočky, které se poté alokují na jednotlivé segmenty, jejichž zaměstnanci jsou na dané pobočce zastoupeni.

Alokace probíhá na základě driverů vytvářených ze seznamu zaměstnanců, který pro nákladový controlling dodává oddělení HR. Klíče se upravují jednou měsíčně pro každé cost centrum, na kterém jsou vedeni zaměstnanci.

Příklad 2 Alokační technických cost center

Počítejme, že banka má v tomto případě dvě technická střediska pro centrálu, jedno pobočkové, sedm netechnických nákladových středisek a jednu pobočku. V právě ukončeném měsíci by se na technické nákladové středisko *C0019000* zaúčtovalo 500 000,- Kč, na technické nákladové středisko *C0019001* 200 000,-Kč, a na technické nákladové středisko pobočky *C1009000* by bylo zaúčtováno 100 000,-Kč. V bance je v daném měsíci zaměstnáno 3000 zaměstnanců.

Pro příklad využijeme nákladová střediska *C0011100*, *C0013050* - servisní nákladová střediska; *C0014600*, *C0015000* - HO sales; *C1005000*, *C1005500*, *C1005550* – Branch sales; *C0012070*, *C0012200* – Produktová; a *C0011500* – Overhead. Všechna tato nákladová střediska budou použita v dalších krocích alokace.

Tabulka 10 Vstup pro alokaci technických středisek

Počet zaměstnanců nepobočkových	126	
Počet zaměstnanců pobočky 100	10	
Středisko	Primární náklady	Náklad na 1 zaměstnance
C0019000	500 000	3 968
C0019001	200 000	1 471
C1009000	100 000	10 000

Zdroj: Vlastní výpočty – Microsoft Excel

V tabulce jsme si do počítali náklady na jednoho zaměstnance banky, kdy jsme celkové primární náklady *C0019000* vydělili počtem zaměstnanců banky mimo pobočky, primární náklady na *C0019001* počtem zaměstnanců banky mimo pobočky a zaměstnanci pobočky *100* a *C1009000* počtem zaměstnanců na dané pobočce.

Primární náklady a počty zaměstnanců na jednotlivých vybraných střediscích najdeme v další tabulce (Tabulka 11).

Tabulka 11 Primární náklady a zaměstnanci na netechnických cost centrech

Středisko	Primární náklady	Počet zaměstnanců
C0011100	50 000	10
C0013050	250 000	50
C0014600	100 000	10
C0015000	500 000	30
C1005000	30 000	5
C1005500	25 000	3
C1005550	20 000	2
C0012070	100 000	5
C0012200	20 000	6
C0011500	200 000	15

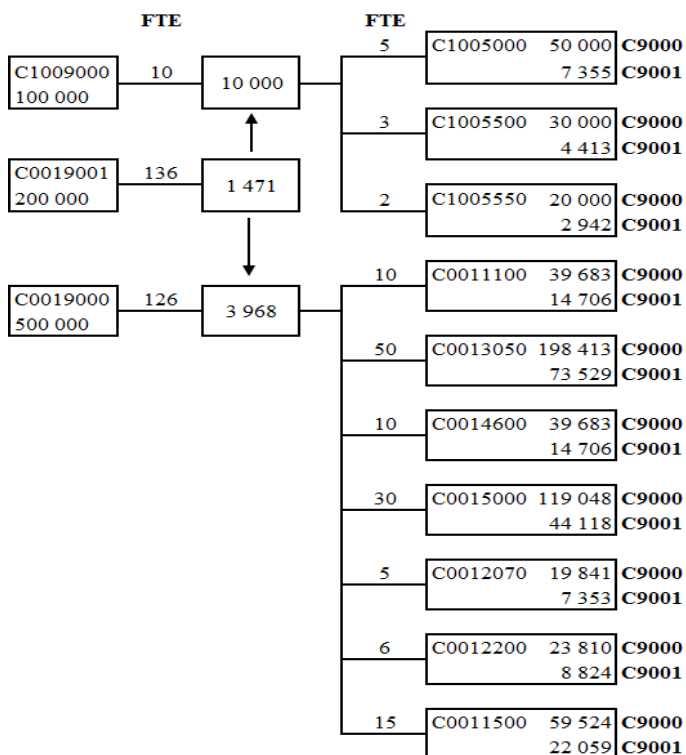
Zdroj: Vlastní výpočty – Microsoft Excel

Technická alokace by nyní postupovala tak, že by se náklady na jednoho zaměstnance ze vstupních nákladových středisek alokovaly podle počtu zaměstnanců na nákladová střediska, která nejsou technická. Výstupní hodnota by potom byla tvořena primárními náklady na zbytku cost center, a k nim by se přičetla alokovaná výše nákladů z cost center technických, na kterých by byla výstupní částka 0.

V následujícím schématu je možno detailně vidět, jak daná alokace probíhá. Na levé straně je vidět přehled technických nákladových středisek včetně jejich primárních nákladů. V dalším sloupci je pak uveden počet zaměstnanců, na které se dané nákladové středisko bude alokovat, následuje náklad na jednoho zaměstnance z daného nákladového střediska. Pravá strana alokace obsahuje počet zaměstnanců, na které se jednotkový náklad bude alokovat, netechnická nákladová střediska a vypočtenou výši alokovaných nákladů (horní suma z cost centra Cxxx9000 a dolní potom C0019001).

Po první alokaci by výstupní suma na technických cost centrech měla být 0. Pokud tomu tak není, je s největší pravděpodobností chyba v alokátoru, případně existují náklady na technickém středisku pobočky, ale nejsou nahané klíče pro alokaci dané pobočky.

Obrázek 10 Schéma technické alokace



Zdroj: Vlastní tvorba – Microsoft Excel

5.3.3.3 Servisní alokace

Druhým krokem je pak alokace servisních nákladových středisek. Jedná se o transformaci primárních a již alokovaných nákladů, které se alokovaly v předchozím kroku, ze servisních nákladových středisek. Technická nákladová střediska patří útvarům, které zprostředkovávají úkony a služby pro celou banku.

Těmito útvary jsou:

- HR - personální oddělení banky
- Support Services - oddělení spravující náklady za nájemné, elektřinu, mobilní telefony a další služby spojené s chodem banky
- IT - jednotlivá IT oddělení banky

Jejich klíčem je, stejně jako v případě technické alokace, počet zaměstnanců na ostatních cost centrech. Přičemž se v této chvíli již nepočítají zaměstnanci, kteří pracují na servisních útvarech.

Příklad 3 Alokační servisních nákladových středisek

Z předchozího příkladu (Příklad 2) jsme přetransformovali náklady z technických nákladových středisek na zbytek středisek v bance. V tomto příkladu budeme pokračovat a vypočítáme si alokaci cost center servisních. Ze zadání *Příkladu 2* máme jako servisní zadána střediska C0011100 a C0013050. Ty se budou alokovat na zbylá nákladová střediska, bez ohledu na to, zda se jedná o centrálu nebo pobočku. Servisní útvary poskytují služby pro veškerá nákladová střediska.

Tabulka 12 Vstup pro alokaci servisních středisek

Počet zaměstnanců zbylých středisek	76		
Středisko	Primární náklady	Alokované náklady	Náklad na 1 zaměstnance
C0011100	50 000	54 388	1 374
C0013050	250 000	271 942	6 868

Zdroj: Vlastní výpočty – Microsoft Excel

Tabulka se skládá z počtu zaměstnanců, kteří nepracují na útvarech, kterým patří tato dvě servisní střediska. Další údaje jsou pak primární náklady, které byly na daná

střediska zaúčtovány, a náklady na ně alokované v předchozím příkladu. Součet primárních a alokovaných nákladů byl poté vydělen počtem zaměstnanců. Výsledkem je pro nás náklad na jednoho zaměstnance.

Tabulka 13 Primární náklady a počet zaměstnanců na neservisních střediscích

Středisko	Primární náklady	Počet zaměstnanců
C0014600	100 000	10
C0015000	500 000	30
C1005000	30 000	5
C1005500	25 000	3
C1005550	20 000	2
C0012070	100 000	5
C0012200	20 000	6
C0011500	200 000	15

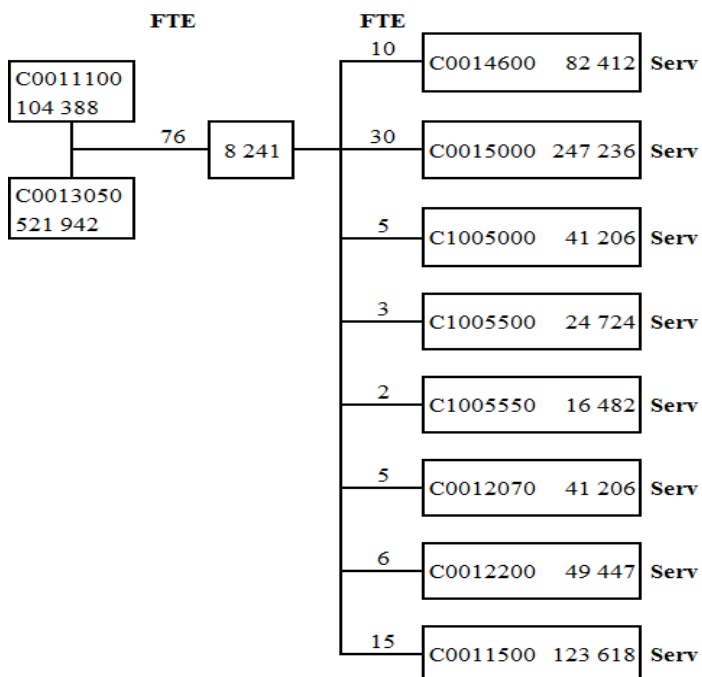
Zdroj: Vlastní výpočty – Microsoft Excel

Průběh servisní alokace by v tomto případě byl naprosto stejný jako v případě alokace technické. S tím, že se nám počet středisek, na které náklady alokujeme, snížil o naše dvě servisní. Stejně jako v případě prvního kroku alokace, i u kroku druhého je požadováno, aby se výstupní suma z těchto středisek rovnala 0.

Detailnější postup zobrazuje následující schéma, ve kterém v levém sloupci nalezneme naše dvě servisní střediska včetně všech doposud přiřazených nákladů, počet zaměstnanců, kteří pracují mimo servisní cost centra a vypočítaný náklad na jednoho zaměstnance. Vpravo se potom nachází všechna neservisní střediska, počet zaměstnanců na nich pracujících a výše nákladů transformovaných v rámci servisní alokace.

Výpočet a schéma související se servisní alokací přibližuje Obrázek 11.

Obrázek 11 Schéma servisní alokace



Zdroj: Vlastní tvorba – Microsoft Excel

5.3.3.4 Segmentová a produktová alokace

Třetím krokem alokace je Alokace sales a produktových nákladových středisek. Jedná se o alokaci nejpropracovanější a zároveň nejsložitější. Alokační klíče k této alokaci již nejsou podle jednotlivých zaměstnanců, ale jak bylo uvedeno dříve, jsou tyto klíče vytvářeny s jednotlivými vlastníky nákladových středisek jednou ročně před tvorbou rozpočtu na další rok.

Sales nákladová střediska dělíme na dva druhy: pobočkové a centrálu. Ty na centrále patří útvarům, které poskytují svou činnost pro jednotlivá střediska, ale rozdělují ji určitým alokačním klíčem na jednotlivé segmenty. Jedná se o podpůrné týmy, které svou činností podporují prodej produktů banky klientům. Mezi tyto útvary bychom mohli například zařadit:

- Workout
- Jednotlivé projekty - v bance má každý projekt své nákladové středisko
- Marketing
- Product management

Oproti tomu Produktová nákladová střediska patří útvarům, které, stejně jako Sales útvary, poskytují svou činnost pro jednotlivé segmenty na základě vytvořeného alokačního klíče, ale nejedná se o střediska s podporou prodeje, nýbrž s podporou produktů jako takových. Mezi tyto útvary můžeme zařadit například:

- Call centrum
- Back Office team
- Verifikační centrum
- Paymant oddělení
- Karetní oddělení

U pobočkových středisek jsou klíče pro produkty vytvářeny na základě transakcí v rámci jednotlivých klientů. Podoba pobočkových středisek Cxxx5000, 5500 a 5550 značí segment, ke kterému daná střediska patří.

Tabulka 14 Přehled pobočkových středisek na segmenty

Středisko	Segment	Středisko	Segment	Středisko	Segment
Cxxx5000	Private individuals	Cxxx5550	Micro companies	Cxxx6050	Middle Market
Cxxx5500	Small enterprises	Cxxx6000	Large corporates		

Zdroj: Číselník nákladových středisek Raiffeisenbank a. s., vlastní tvorba - MS Excel

Příklad 4 Alokace Sales a Product cost center

Po prvních dvou krocích alokace se dostáváme ke kroku předposlednímu, a tím je alokace Sales a Produktových cost center na segmenty a produkty. Jednotlivé klíče jsou tvořeny jako kombinace obou faktorů. Podmínkou pro správné alokační klíče je pouze fakt, že kombinace segmentu a produktu musí dohromady činit 100 %. Pro náš příklad budeme zvažovat tyto požadavky od jednotlivých vlastníků nákladových středisek:

- Středisko C0012070 se má z 60 % alokovat na Private individuals, z 30 % na Micro companies a z 10 % na Private banking. Veškeré náklady budou na produkt Hypoték.

- Středisko *C0012200* se má z 30 % alokovat na PI, z 20 % na Micro companies, z 10 % na Private banking, z 20 % na Large corporate a z 20 % na Small enterprise. Zároveň ale chtějí, aby se středisko alokovalo z 50 % na bankovní účty, z 30 % na hypotéky a z 20 % na úvěry.
- Středisko *C0014600* se alokuje 100 % na PI a v rámci produktů bude alokováno 50 % na kreditní karty a 50 % na úvěry.
- Středisko *C0015000* by se alokovalo 40 % na PI, 40 % Micro companies a 20 % Private banking. Všechny náklady na Bankovní účty.

Finální podobu alokačních klíčů pro tato střediska znázorňuje Tabulka 15, ve které dle předchozího zadání můžeme vidět, že se opravdu jedná o jednotlivé kombinace mezi segmenty a produkty, kdy například *C0012200* bylo z 30 % na PI a zároveň 50 % bylo na bankovní účty. Počítá se tedy polovina z původních 30 %, a to je výsledný klíč.

Tabulka 15 Alokační klíče segmentové a produktové alokace

Středisko	Segment	Produkt	Podíl
C0012070	Private Individuals	Hypotéky	60%
	Micro companies	Hypotéky	30%
	Private banking	Hypotéky	10%
C0012200	Private Individuals	Účty	15%
	Micro companies	Účty	10%
	Private banking	Účty	5%
	Large corporates	Účty	10%
	Small enterprises	Účty	10%
	Private Individuals	Hypotéky	9%
	Micro companies	Hypotéky	6%
	Private banking	Hypotéky	3%
	Large corporates	Hypotéky	6%
	Small enterprises	Hypotéky	6%
	Private Individuals	Úvěry	6%
	Micro companies	Úvěry	4%
	Private banking	Úvěry	2%
	Large corporates	Úvěry	4%
	Small enterprises	Úvěry	4%
C0014600	Private Individuals	Kreditní karty	50%
	Private Individuals	Úvěry	50%
C0015000	Private Individuals	Účty	40%
	Micro companies	Účty	40%
	Private banking	Účty	20%

Zdroj: Vlastní výpočty – Microsoft Excel

Pro alokaci použijeme vytvořené alokační klíče a vstupní data, která se budou skládat z primárních nákladů daných nákladových středisek, a alokovaných nákladů z předchozích kroků.

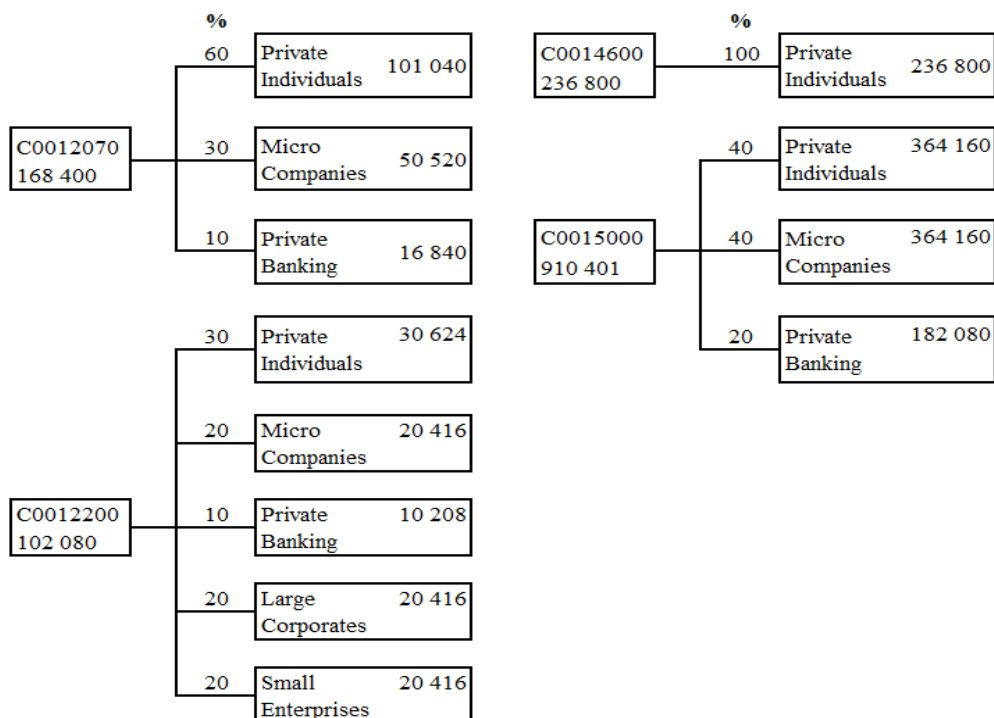
Tabulka 16 Vstup pro Segmentovou a produktovou alokaci

Středisko	Primární náklady	Alokované náklady
C0012070	100 000	68 400
C0012200	20 000	82 080
C0014600	100 000	136 800
C0015000	500 000	410 401

Zdroj: Vlastní výpočty – Microsoft Excel

S vytvořenými alokačními klíči pro segmenty a jednotlivé produkty se nám náklady na těchto nákladových střediscích pomocí aplikace Loader transformují ze sales a produktových nákladových středisek na segmenty a produkty. Výstupní hodnota Vstupních středisek se musí rovnat 0. Pro lepší představu alokace a výstupní hodnoty pro segmenty, kterou budeme využívat pro poslední krok alokace, poslouží následující schéma:

Obrázek 12 Schéma segmentové alokace



Zdroj: Vlastní tvorba – Microsoft Excel

Stejně, jako vypadá schéma pro jednotlivé segmenty, by v této alokaci vypadalo i schéma alokace na produkty, které by mělo pouze upravené procentuální hodnoty.

5.3.3.5 Overhead alokace

Posledním krokem nákladové alokace je transformace nákladů z Overhead cost center na segmenty. Alokace se provádí na základě trojitého alokačního klíče, kdy se všechny procentuální hodnoty vztahují k danému segmentu.

- 50 % podle již alokovaných nákladů
- 25 % podle objemu aktiv a pasiv
- 25 % podle RWA

Útvary patřící do této skupiny bychom mohli označit jako oddělení, která se nezabývají pouze činností, která by se týkala pouze nákladů, ale zajímají se také o výnosy, celkový chod banky, aktiva a pasiva v bance, a také RWA. Mezi tyto útvary patří např.:

- Management
- Finance - pod které spadá i nákladový controlling
- Risk oddělení
- Legal oddělení - které má na starosti právní spory banky

Příklad 5 Overhead alokace

Během předchozích příkladů jsme pro alokaci použili pět segmentů banky. Pro zadání tohoto příkladu budeme předpokládat vstupní hodnoty z následující tabulky (Tabulka 17). Ta obsahuje sumu alokací z předchozího příkladu, sumu aktiv a pasiv, sumu rizikově vážených aktiv a poslední nákladové středisko, které je potřeba alokovat na segmenty, aby na výstupních hodnotách pro střediska existovaly po posledním kroku samé 0.

Tabulka 17 Vstup pro Overhead alokaci

Cost centrum	Primární náklady	Alokované náklady
C0011500	200 000	205 200

Segment	Alokované náklady	Aktiva, Pasiva	RWA
Private Individuals	732 624	30 000 000	7 200 000
Micro Companies	435 096	7 500 000	1 950 000
Private Banking	209 128	5 000 000	1 400 000
Large Corporates	20 416	25 000 000	7 500 000
Small Enterprises	20 416	18 000 000	5 760 000

Zdroj: Vlastní tvorba – Microsoft Excel

Pro výpočet klíče pro Overhead alokaci je potřeba nejprve spočítat procentuální hodnoty poměrových ukazatelů, kdy dělíme jednotlivé hodnoty daných sloupců celkovou sumou těchto sloupců. Například vzorec pro procentuální část klíče za alokované náklady by vypadal takto:

$$\frac{\text{Alokované náklady (segment)}}{\text{Suma alokovaných nákladů}} * 0,5$$

Ten samý vzorec by se opakoval pro sumu Aktiv, Pasiv a podíl RWA. Jediné, co by bylo změněno, je procentuální podíl, kde by nebyla hodnota 0,5, ale hodnota 0,25. Výsledný alokační klíč pro Overhead nákladová střediska by vypadal takto:

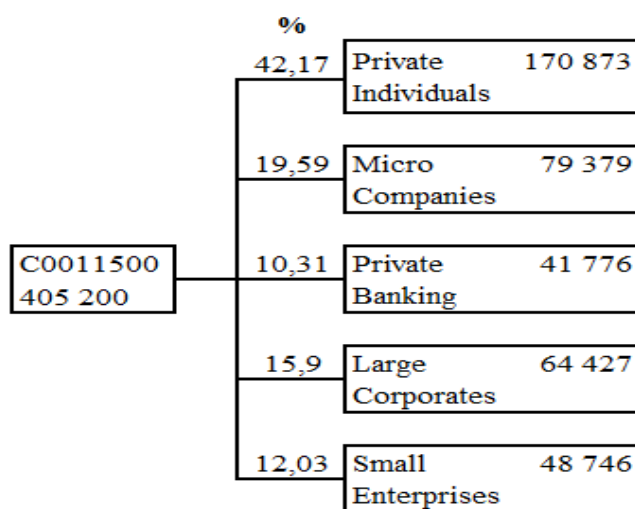
Tabulka 18 Alokační klíč Overhead

Segment	Klíč náklady	Klíč Aktiva, Pasiva	Klíč RWA	Celkový klíč
Private Individuals	25,84%	8,77%	7,56%	42,17%
Micro Companies	15,35%	2,19%	2,05%	19,59%
Private Banking	7,38%	1,46%	1,47%	10,31%
Large Corporates	0,72%	7,31%	7,87%	15,90%
Small Enterprises	0,72%	5,26%	6,05%	12,03%

Zdroj: Vlastní výpočty – Microsoft Excel

Jak je možné z tabulky alokačních klíčů (Tabulka 18) vypočítat, nejvíce by se v posledním kroku ze všech Overhead středisek alokovalo na segment Private Individuals. Schéma pro Overhead alokaci by mělo stejnou strukturu jako schéma alokace Segmentové:

Obrázek 13 Schéma Overhead alokace



Zdroj: Vlastní tvorba – Microsoft Excel

Alokace nákladů je velice obsáhlá a velice složitá činnost. Vezmeme-li v úvahu, že jsme pro naše příklady použili pouze třináct nákladových středisek, a v bance jich je přes 1400 (některá z nich již nejsou aktivní), mohou být zaměstnanci vděční, že je vše pomocí skriptů pro jazyk SQL alokováno v rámci datového skladu automaticky, a nemusí se tak celý tento zdlouhavý a náročný proces vykonávat ručně.

Výstupy z alokace nákladů slouží pro další práci nákladového controllingu a je nezbytné, aby byly hotové vždy začátkem měsíce a nenastaly tak zbytečné výpadky v měsíčním reportingu a analýze dat.

5.3.4 Reporting do Vídně

V rámci měsíční agendy nákladového controllingu je jednou z důležitých činností reportování výsledků mateřské společnosti sídlící ve Vídni. Reporting probíhá ve dvou krocích. V prvním se nahrají podkladová data, pomocí webového rozhraní Tagetik ve

Vídni, a v druhém kroku se data komentují v rámci jednotného souboru jak za náklady, tak za výnosy a ostatní ukazatele.

5.3.4.1 Nahrání dat do Vídně

Podklady pro nahrání do vídeňského studia se získají pomocí skriptů v jazyce SQL z datového skladu, do kterého se náklady dostaly pomocí alokace přímých nákladů. Pro Vídeňský reporting je v aplikaci Loader vytvořena sada skriptů, které do skladu naplní data v podobě YTD výsledků (výsledků k aktuálnímu měsíci od začátku roku). Výstupní soubor je v podobě tabulky, která je každý měsíc v rozsahu přibližně 2000 řádků. Tabulka se skládá z následujících sloupců, z nichž každý představuje jednu metriku pro nahrání:

- Skupina nákladů – Cost 1 a Cost 2
- Client – RBCZ aneb Každá banka ve skupině nahrává náklady pod svým označením
- Period – informace o aktuálním datu
- Scenario – metrika představující zda se jedná o náklady Actual, Budget nebo Forecast
- BL – přehled segmentu, na kterém se náklady nachází
- Product – informace o produktu
- BA (Board Area) – která udává, do které části managementu náklady patří
- Valtype – nákladový druh
- Amount – YTD hodnota na dané kombinaci sloupců

Skupina nákladů *Cost 1* nám označuje přímé náklady, které byly v daném měsíci zaúčtované na jednotlivých nákladových střediscích. Tato skupina bude v poli BL obsahovat veškeré segmenty, na kterých byly zaúčtovány přímé náklady. Segmenty jsou sestaveny z jednotlivých nákladových středisek, které vstupovaly do alokace. Cost centra servisních nákladů by pro Vídeňský reporting byla pojmenována Other Services a IT service, Produktová střediska jsou pod segmentem Product Settlement a Overhead střediska by měla v poli BL označení segmentu Overhead, zbylá nákladová střediska by

byla dle alokačních klíčů rozdělena na jednotlivé segmenty. Náklady ve skupině *Cost 1* neobsahují informaci o produktu, protože produkty se vztahují až k nákladům alokovaným. Ve sloupci BA by pak byly jednotlivé oblasti managementu přiřazeny k jednotlivým segmentům uvedených v poli BL. Valtype by obsahoval veškeré nákladové druhy od Personálních nákladů až po náklady týkající se právníků.

Oproti tomu skupina *Cost 2* by obsahovala pouze náklady alokované. Pole pro segment by tedy již neobsahovalo segmenty, jejichž náklady se prostřednictvím alokací rozalokovaly. Naopak by v rámci produktové alokace byla k dispozici informace o produktu, na který by se dané náklady alokovaly. Seznam produktů je však oproti bankovnímu upraven, protože Vídeňská strana používá své číselníky, a pro možnost nahrání dat do Vídně se na nákladovém controllingu produkty pomocí mapování přejmenují. Pole BA by obsahovalo pouze *N/A*, protože informace o jednotlivých oblastech managementu byly obsaženy v rámci přímých nákladů. Největší změnu oproti *Cost 1* bychom našli v poli Valtype, které by pro skupinu *Cost 2* obsahovalo pouze tyto položky:

- Allocated service costs – udávající náklady, které se alokovaly ze servisních nákladových středisek
- Allocated product costs – udávající náklady, které se alokovaly z produktových nákladových středisek
- Allocated general Overhead Costs – udávající náklady, které se alokovaly z Overhead středisek
- Cost for business line management (H.O.) – přímé náklady na nákladových střediscích pro centrálu
- Cost for distribution (branches) – přímé náklady na pobočky
- Productivity result H.O. – rozdíl mezi SUC pro centrálu a allocated product costs, který vyjadřuje, o kolik byla suma alokovaných nákladů na produkty vyšší nebo nižší než suma jednotkových nákladů na všechny produkty v rámci nákladových středisek pro centrálu
- Std. Unit costs Branches – hodnota SUC za pobočky, která obsahuje informaci o produktu

- Std. Unit costs Head Office – hodnota SUC za nákladová střediska centrá, která stejně jako SUC pro pobočky obsahuje informaci o produktu

Pro lepší představu si strukturu obou skupin přiblížíme na následujících Obrázcích 14 a 15.

Obrázek 14 Skupina nákladů *Cost 1*

Report	Client	Period	Scenario	BL	Product	BA	Valtype	Amount
COST 1	RBCZ	02/2019	ACTUAL	Affluent Banking	L3-N/A	FBM Retail	Transportation & Disposal	
COST 1	RBCZ	02/2019	ACTUAL	Affluent Banking	L3-N/A	FBM Retail	Information Systems	

Zdroj: Vstupní soubor pro nahrání do Vídně – Raiffeisenbank a. s.

Obrázek 15 Skupina nákladů *Cost 2*

Report	Client	Period	Scenario	BL	Product	BA	Valtype	Amount
COST 2	RBCZ	01/2019	ACTUAL	Affluent Banking	L3-N/A	N/A	Costs from Business Line Management (H.O.)	
COST 2	RBCZ	01/2019	ACTUAL	Affluent Banking	L3-N/A	N/A	Allocated product Costs Business Line Mgmt H.O.	

Zdroj: Vstupní soubor pro nahrání do Vídně – Raiffeisenbank a. s.

Ve vstupním souboru je nutno před nahráním provést ruční úpravu na Alokovaných Overhead nákladech. Dle Vídeňského nařízení bylo rozhodnuto, že jednotlivé segmenty nejsou schopny nijak ovlivnit výši nákladů na Overhead cost centrech, a proto se výše jejich alokovaných Overhead nákladů bude rovnat výši, ve které byly na daných segmentech rozalokovány v rozpočtu. Delta, představující rozdíl mezi rozpočtovanou hodnotou a hodnotou v aktuálním měsíci, se bude vykazovat na segmentu Other.

Příklad 6 Úprava Allocated Overhead costs pro Tagetik

Pro zadání příkladu budou využita data z Příkladu 5, který se týkal alokace Overhead nákladových středisek. Pro rozpočtované alokované Overhead náklady budou vytvořeny nové hodnoty, a následně bude nasimulována úprava, která se provádí při nahrávání dat do Vídně.

Tabulka 19 Výpočet Overhead na segment Other

BL	Valtype	Zaúčtováno	Budget
Private Individuals	Allocated Overhead costs	170 873	180 000
Micro Companies	Allocated Overhead costs	79 379	75 000
Private Banking	Allocated Overhead costs	41 776	40 000
Large Corporates	Allocated Overhead costs	64 427	68 000
Small Enterprises	Allocated Overhead costs	48 746	50 000
Other	Allocated Overhead costs	0	-7 799
	Celkové Overhead náklady	405 200	405 200

Zdroj: Vlastní výpočet – MS Excel

Jak je z tabulky výše (Tabulka 19) patrné, abychom vyrovnali náklady pro daný měsíc na výši nákladů, které byly součástí vytvořeného rozpočtu, musíme pro segment Other snížit hodnotu nákladů o 7 799,-. Výslednými hodnotami bychom nahradili ty ve vstupním souboru se stejnými kombinacemi jednotlivých sloupců.

Pro nahrání do Vídně je potřeba z 2000 řádků vytvořit unikátní záznamy, aby se nám dané kombinace neopakovaly. Změnit výstupní formát na text, změnit desetinné čárky na tečky a označit oblast dat, která nahráváme jako AREA. Pokud vše máme hotovo, pomocí aplikace Tagetik nákladový controlling provede load dat do Vídně.

5.3.4.2 Komentáře měsíčních výsledků pro Vídeň

Pár dní poté, co jsou všechna data v aplikaci Tagetik nahrána, začne oddělení Reportingu s přípravou Word dokumentu, ve kterém jsou okomentována veškerá data, která se za banku do Vídeňských datových skladů nahrála. Nákladový controlling poskytuje pro tento dokument komentáře za jednotlivé segmenty. Komentáře se sestavují na základě nahraných dat ve Vídni. Dokument má pevně stanovenou formu a pro jednotlivé segmenty je potřeba každý měsíc vyplnit komentáře k těmto ukazatelům:

- Actual vs. Actual YoY – aktuální měsíc vs. ten samý měsíc v loňském roce
- Actual vs. Budget – aktuální měsíc vs. lineární rozpočet pro daný měsíc
- Actual RR vs. Budget – rozpočet vs. run-rate do konce roku (náklady z aktuálního měsíce vydělené číslem měsíce a vynásobené 12)
- Forecast vs. Budget – předpokládaná hodnota na konci roku vs. rozpočtová hodnota

5.3.5 Nákladový dashboard

Jedním z nejdůležitějších reportů, které nákladový controlling během každého měsíce připravuje, je Nákladový dashboard. Ten je připravován pro měsíční schůzi představenstva v podobě několikastránkové prezentace. Obsahem tohoto reportu jsou jednotlivé analýzy, které by měly zajistit dostatečné informace o nejdůležitějších událostech za daný měsíc z pohledu nákladů.

Jedná se primárně o tyto analýzy:

- Analýza Opexů – srovnání primárních nákladů po jednotlivých nákladových druzích oproti rozpočtu a výsledkům z minulého roku v daném měsíci
- Analýza Capexů – srovnání kapitalizovaných nákladů za daný měsíc oproti rozpočtu
- Analýza interní kapitalizace – přehled interně odvedené práce na jednotlivých projektech banky
- Externí náklady na projekty – přehled externích Opex a Capex nákladů, které byly v daném měsíci zaúčtovány na jednotlivé projekty
- Přehled neaktivovaného majetku banky
- Graf vývoje variabilní složky mezd na Retailu – srovnání vývoje variabilní složky mezd pro klientský segment Retail

Během posledních let se struktura Nákladového dashboardu několikrát změnila. Přidávaly se a odebíraly jednotlivé analýzy, až vznikla struktura uvedená výše. Ta je platná od roku 2018.

5.3.5.1 Analýza OPEX

Snímek s analýzou primárních nákladů po jednotlivých nákladových druzích je jedním z hlavních snímků prezentace, kvůli kterým se nákladový dashboard předkládá představenstvu. Jeho součástí je tabulka obsahující srovnání MTD čerpání nákladů oproti rozpočtu, YTD čerpání nákladů oproti rozpočtu a meziroční srovnání daného měsíce oproti minulému roku. Součástí tabulky pro všechny zmíněné pohledy je také suma Deposit

insurance a Resolution funds. Pod tabulkou jsou poté uvedeny ke každé části tabulky stručné, ale informativní komentáře, které mají za úkol členům představenstva přiblížit hlavní důvody, proč na daných nákladových druzích došlo k odchylkám od rozpočtu. Podkladová data pro tento snímek se získají prostřednictvím aplikace Cognos, která pomocí SQL dotazů vytváří ucelené reporty, ve kterých se dají nastavit některé parametry, podle kterých se daný report zobrazí.

Příklad 7 Analýza OPEX

Pro danou analýzu použijeme data, která jsme použili v tabulce pro kontrolu výsledků předchozího měsíce, kterou v tomto případě rozšíříme o sloupec s výsledky loňského roku a o náklady YTD, které nám znázorní sumu nákladů od začátku roku. Do vstupních podkladů byly také přidány dva řádky, které znázorňují IT a non-IT odpisy. Uvažujeme, že se jedná o náklady v pátém měsíci.

Tabulka 20 Vstupní data pro OPEX analýzu

Nákladový druh	MTD náklady	Rozpočet	YTD náklady	Loňský náklad
Personnel Expenditures	236 000 000	245 000 000	1 217 760 000	1 100 000 000
Staff related costs	3 500 000	4 000 000	16 660 000	19 500 000
Equipment costs	2 000 000	1 800 000	9 740 000	10 000 000
Premises costs	25 500 000	26 000 000	124 185 000	120 000 000
IT & Information costs	30 000 000	31 000 000	146 100 000	140 000 000
Business Administration	12 300 000	13 500 000	59 901 000	61 000 000
Marketing	38 000 000	34 000 000	185 060 000	200 000 000
PR	3 000 000	3 200 000	14 610 000	13 500 000
Legal & Advisory	17 550 000	18 000 000	85 468 500	80 000 000
IT odpisy	25 000 000	24 000 000	121 750 000	102 270 000
non-IT odpisy	10 000 000	11 000 000	48 700 000	51 135 000
TOTAL	402 850 000	411 500 000	2 029 934 500	1 897 405 000

Zdroj: Vlastní tvorba – MS Excel

Výsledná výstupní tabulka pro prezentaci, po které následují jednotlivé komentáře, by vypadala nějak takto:

Obrázek 16 Tabulka pro analýzu OPEX

ACTUAL 5.19	MTD				YTD				YoY		
	ACT	ASP	Act/ASP diff	ACT/ASP diff %	ACT	ASP	Act/ASP diff	ACT/ASP diff %	5.18	YoY diff	YoY diff %
TOTAL OPEX	402,9	411,5	-8,7	-2%	2 029,9	2 057,5	-27,6	-1%	1 897,4	132,5	7%
Personnel expenditures	236,0	245,0	-9,0	-4%	1 217,8	1 225,0	-7,2	-1%	1 100,0	117,8	11%
Staff related costs	3,5	4,0	-0,5	-13%	16,7	20,0	-3,3	-17%	19,5	-2,8	-15%
Premises & Equipment Run	27,5	27,8	-0,3	-1%	133,9	139,0	-5,1	-4%	130,0	3,9	3%
IT Running	30,0	31,0	-1,0	-3%	146,1	155,0	-8,9	-6%	140,0	6,1	4%
Business Administration	12,3	13,5	-1,2	-9%	59,9	67,5	-7,6	-11%	61,0	-1,1	-2%
Marketing & PR	41,0	37,2	3,8	10%	199,7	186,0	13,7	7%	213,5	-13,8	-6%
Legal & Advisory Expenses	17,6	18,0	-0,5	-3%	85,5	90,0	-4,5	-5%	80,0	5,5	7%
Depreciation	35,0	35,0	0,0	0%	170,5	175,0	-4,6	-3%	153,4	17,0	11%
non IT	10,0	11,0	-1,0	-9%	48,7	55,0	-6,3	-11%	51,1	-2,4	-5%
IT	25,0	24,0	1,0	4%	121,8	120,0	1,8	1%	102,3	19,5	19%

Zdroj: Cost Dashboard – Raiffeisenbank a. s. + vlastní výpočty – MS Excel

Jak můžeme vidět, sloupec ACT/ASP diff % nám udává celkový procentuální rozdíl, včetně barevného schématu, který nám udává, zda jsou náklady oproti srovnávané hodnotě nižší, vyšší nebo do rozdílu 1 % na obě strany. Po tabulce by následovaly jednotlivé komentáře pro MTD, YTD i YoY srovnání.

Pro MTD bychom například mohli komentovat náklady na Marketing & PR takto: „Nelineární čerpání marketingových nákladů během roku“, případně: „Nová marketingová kampaň, která nebyla původně rozpočtována“. Pokud bychom chtěli srovnat meziroční čerpání, s největší pravděpodobností bychom chtěli vysvětlit Personální náklady například: „Změna benchmarků v rámci srovnání trhu mezd“, a také odpisy: „Vyšší odpisy na IT systémy z důvodu vyšší aktivace majetku na projektech v loňském roce“.

5.3.5.2 Analýza CAPEX

Snímek s Analýzou kapitalizovaných IT a non-IT nákladů se sestavuje na základě podkladů od IT controllingu, SUSE controllingu a z přehledu objednávek v daném měsíci. Součástí reportu je srovnání Aktuálních nákladů včetně jednotlivých objednávek, které se týkají právě CAPEX nákladů oproti rozpočtované částce, která je ovšem změněna o jednotlivé převody provedené v daném měsíci. Informace o jednotlivých převodech jsou rovněž zasílány jednotlivými odděleními controllingu.

Snímek obsahuje opět přehlednou tabulku s daty za IT CAPEX náklady, které jsou nejen za IT systémy, ale také za jednotlivé projekty, u kterých se dělí na externí a interní

náklady a SUSE CAPEX, který se vztahuje převážně k pobočkám a nákladům s nimi spojenými, graf vývoje IT CAPEX a komentáře, které se vztahují k jednotlivým skupinám uvedených v tabulce a komentují největší odchylky od rozpočtu.

Obrázek 17 Vzor reportu pro Analýzu CAPEX

CAPEX	ACTUAL			Orders	TOTAL SPEND	Aspirace	Transfers	Aspirace po Transferech	ACT / ASP po Trans. diff
	XII.17 YTD	MTD	YTD						
Apll.Development									
Provoz IT Infrastructure									
Provoz Data Services									
BAU_IT									
Business Projekty Externí náklady									
Internal Costs									
Rozvoj									
IT Celkem									
BAU_SUSE Nové pobočky									
BAU_SUSE Rekonstrukce poboček									
BAU_SUSE Počítačky bankovek									
BAU_SUSE Security									
BAU_SUSE ATM vč. stavebních úprav									
BAU_SUSE Ostatní									
BAU_SUSE celkem									
CAPEX CELKEM									

Zdroj: Cost Dashboard – Raiffeisenbank a. s.

5.3.5.3 Analýza Interní kapitalizace

Analýza interní kapitalizace na projektech banky vzniká na základě sestavovaného reportu interní kapitalizace. Jedná se o report, ve kterém je veden seznam zaměstnanců včetně jejich odpracovaných hodin na jednotlivých projektech, hodinových sazeb, a kolik z odpracovaných hodin je možné pro daný projekt kapitalizovat (seznam jednotlivých činností, které se dají kapitalizovat, mají projektoví manažeři k dispozici a všichni vykazující zaměstnanci by se tímto seznamem měli řídit). Výkazy odpracovaných hodin na jednotlivých projektech jsou shromážděny v projektové OLAP kostce, a na interním webovém rozhraní projektové kanceláře.

V nákladovém dashboardu je analýza rozdělena na dva snímky. Na tom prvním je přehledná tabulka s údaji, kolik bylo v daném měsíci odpracováno MD, jaká je MTD hodnota v Kč v detailu Projekty, SmallDev a Internalizace externích zaměstnanců, a také YTD hodnota v Kč. V tabulce je také plán kapitalizovaných nákladů, informace o jejím plnění a skutečnost za předchozí měsíc. Pod tabulkou jsou grafy pro MTD a YTD hodnoty. Na druhém snímku je pak přehled interní kapitalizace po jednotlivých projektech, přičemž je zobrazeno pouze 18 nejvíce kapitalizovaných projektů za daný měsíc.

Příklad 8 Analýza interní kapitalizace

V únoru roku 20xx bylo na základě podkladů od projektové kanceláře vykázáno 2000 interních MD, z nichž bylo kapitalizováno 1800 MD. Pro výpočet hodnoty v Kč budeme používat průměrnou sazbu na jeden MD ve výši 10 000,-Kč. 1300 MD bylo kapitalizováno na projektech, 350 MD bylo kapitalizováno jako SmallDev, a zbylých 150 MD bylo kapitalizováno v rámci internalizace externích pracovníků. V minulém měsíci bylo vykázáno 1600 MD, z nichž 1400 bylo kapitalizováno. Z toho 1100 MD na projektech, 200 MD na SmallDev a 100 MD v rámci internalizace externistů. Plán pro měsíční kapitalizaci je 1450 MD. Hodnota kapitalizace za loňský rok bude zobrazena v jednotlivých grafech, pro náš příklad jsou důležité hodnoty za měsíce leden, kdy byla 12 000,- Kč a únor, kdy byla 15 000,-Kč.

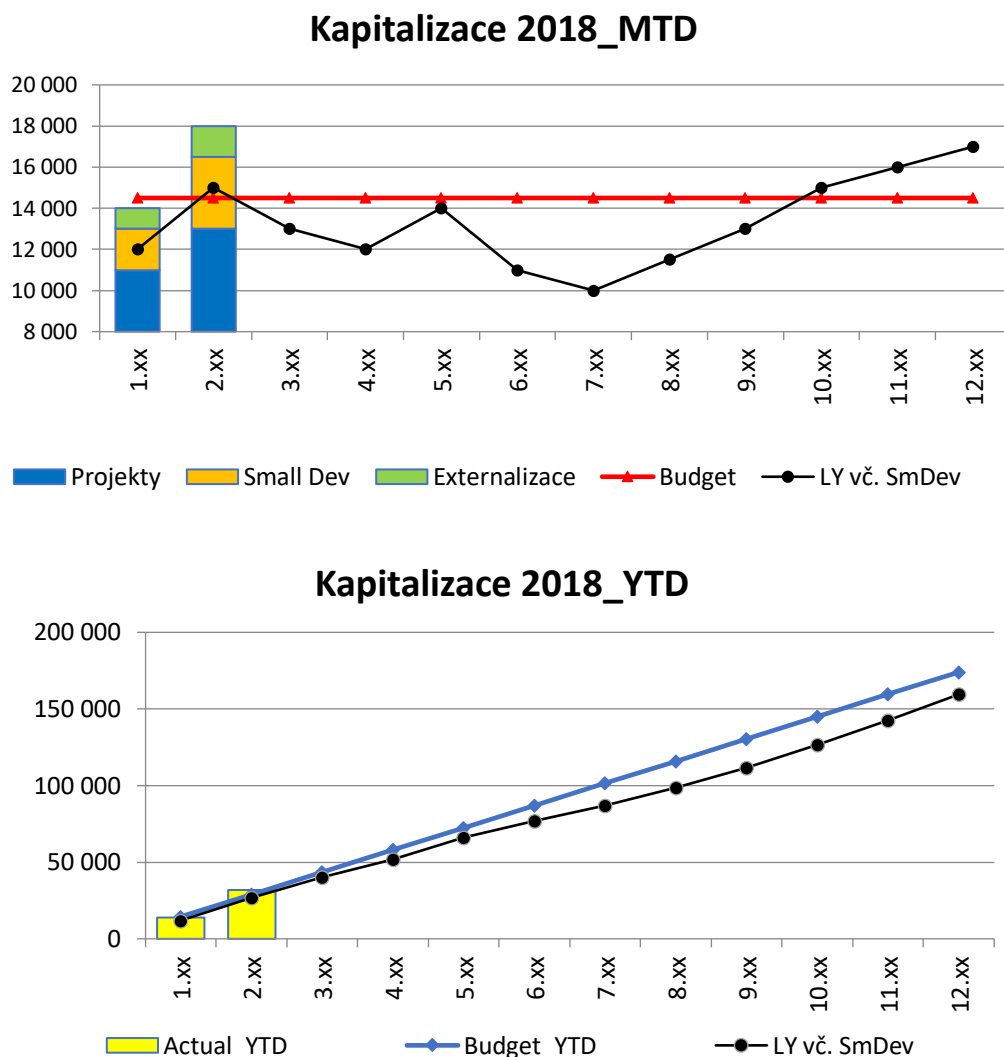
Data pro daný příklad, jsou vymyšlena na základě hrubého odhadu. Výsledná tabulka s jednotlivými grafy by poté vypadala takto (Tabulka 21):

Tabulka 21 Analýza interní kapitalizace

Summary	Skutečnost	Plán	Plnění	Skutečnost	MoM
	02.xx	02.xx	02.xx	01.xx	diff
Celkem odpracováno	2.000 MD			1.600 MD	25,00%
Z toho kapitalizováno	1.800 MD	1.450 MD		1.400 MD	28,57%
MTD kapitalizace	18 000 tis. Kč	14 500 tis. Kč	124,14%		
<i>Projekty</i>	13.000 tis. Kč				
<i>SmallDev</i>	3.500 tis. Kč				
<i>Internalizace externalistů</i>	1.500 tis. Kč				
YTD kapitalizace	32 000 tis. Kč	29 000 tis. Kč	110,34%		

Zdroj: Cost Dashboard – Raiffeisenbank a. s., vlastní výpočty – MS Excel

Graf 1 a Graf 2 MTD hodnoty Interní kapitalizace a YTD hodnoty Interní kapitalizace



Zdroj: Cost Dashboard – Raiffeisenbank a. s., vlastní výpočty – MS Excel

5.3.5.4 Externí náklady na projekty

Report externích nákladů na projekty byl v minulosti spravován zaměstnanci nákladového controllingu, a v roce 2016 se jeho agenda přesunula s přestupem kolegy, který ho vypracovával, do projektové kanceláře. Od roku 2018 se report znovu vrátil na nákladový controlling, kde došlo k jeho zjednodušení a zpřehlednění. Detailní pohled na report bude k dispozici v pozdější fázi praktické části diplomové práce.

Snímek s externími náklady na projekty obsahuje výstupní tabulku z reportu s CAPEX a OPEX náklady, ve které je 10 nejnákladnějších, v daném roce aktivních, projektů a zbytek projektů je seskupen do položky Other projects. V tabulce jsou obsaženy

údaje s historickými hodnotami předchozích let, aktuální náklady s objednávkami pro CAPEX i pro OPEX, EAC (očekávaná hodnota nákladů od projektové kanceláře), ETC (rozdíl mezi EAC a položkou Total). Dolní část tabulky poté obsahuje přehled měsíčních nákladů napříč všemi projekty v rozdělení CAPEX a OPEX.

Obrázek 18 Přehled externích nákladů na projekty - vzor

Ihds. CZK	CAPEX						OPEX					
	YTD mm/20xx	HISTORY	SPEND		ETC 20xx	EAC 20xx	HISTORY	SPEND		ETC 20xx	EAC 20xx	
		ACTUAL	ORDER	TOTAL			ACTUAL	ORDER	TOTAL			
Projekt 1												
Projekt 2												
Projekt 3												
Projekt 4												
Projekt 5												
Projekt 6												
Projekt 7												
Projekt 8												
Projekt 9												
Projekt 10												
Other projects												
Total ACTUAL												
Total BUDGET 2018												
Dif. ACT/BUD												

Ihds. CZK	SPEND												ORDER	TOTAL	ETC 20xx	EAC 201xx
	MTD mm/20xx	ACTUAL														
	1.xx	2.xx	3.xx	4.xx	5.xx	6.xx	7.xx	8.xx	9.xx	10.xx	11.xx	12.xx	CELKEM			
Capex																
Opex																
External Costs																

Zdroj: Projektový report – Raiffeisenbank a. s.

5.3.5.5 Přehled neaktivovaného majetku

Tento snímek se do nákladového dashboardu přidal na začátku roku 2018. V této podobě vznikl, jako reakce na neustále se zvyšující odpisy z důvodu každoročního navyšování CAPEX nákladů na projektech, které zhodnocují majetek a systémy banky. Ve chvíli, co se daný projekt aktivuje, se veškeré náklady, které na něm byly kapitalizované, začnou odepisovat. Jen pro představu. Z veškeré aktivace majetku, která proběhla za rok 2017, se v roce 2018 navýšily odpisy banky o 64,3 milionů Kč.

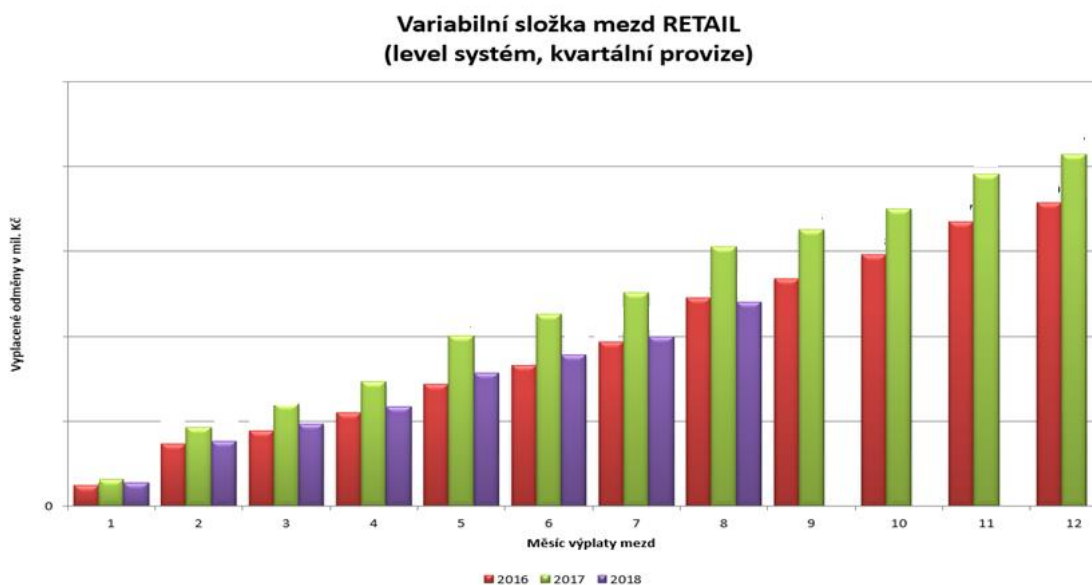
Přehled neaktivovaného majetku se skládá ze tří tabulek a jednoho grafu. Jedna tabulka je přehled neaktivovaného hmotného a nehmotného majetku, která se sestavuje z hlavní knihy MIDAS. Druhou tabulkou je poté detailní pohled na neaktivovaný majetek po jednotlivých projektech, který se vypracovává z databáze neaktivovaných karet majetku. Tato databáze funguje na principu D-1 prostředí (zaúčtované náklady na kartu majetku se v databázi zobrazí druhý den po zaúčtování). Poslední tabulka je pouze informativního charakteru a zobrazuje, ze kterých projektů se navýšily odpisy pro rok 2018

nejvíce a kolik z aktivované částky zbývá pro další roky odepsat. Přiložený graf poté jen data v tabulce zobrazuje graficky.

5.3.5.6 Graf vývoje variabilní složky mzdy Retail

Poslední snímek nákladového dashboardu obsahuje graf se srovnáním vývoje variabilní složky mezd na segmentu Retail pro zaměstnance pobočkové sítě mezi roky 2016 a 2018.

Obrázek 19 Graf vývoje variabilní složky mezd Retail srpen 2018



Zdroj: Cost Dashboard – Raiffeisenbank a. s.

Z grafu (Obrázek 19) je vidět, že v roce 2017 rapidně narostly kvartální provize na pobočkové síti. Bylo to z důvodu některých akvizičních činností, které banka toho roku zprostředkovávala. Na základě těchto údajů se vedení banky usneslo, že některé činnosti budou přesunuty z nákladů do gross incomu daného segmentu. Velká část variabilní složky se tedy přesunula do GI, aby se s ní dalo pracovat v rámci rentability jednotlivých klientů a zároveň se spolu s tím snížily roční OPEX náklady. Jak je z grafu patrné, změna byla zavedena od roku 2018.

5.3.6 Projektový report

Jak již bylo zmíněno v rámci nákladového dashboardu, projektový report představuje přehled externích OPEX a CAPEX nákladů na projekty. Do roku 2017 obsahoval ještě náklady interní, ale vzhledem k reportování interních nákladů zvláště byl původní report zredukován pouze na náklady externí.

Report je zároveň vypracováván jako rekonciliační soubor pro projektovou kancelář, která na základě dat v něm obsažených, kontroluje jednotlivé výkazy a reporty, které dostává od jednotlivých projektových manažerů.

V roce 2018 se začal report opět vypracovávat na nákladovém controllingu. Pro jeho sestavení se používá několik zdrojů:

- Externí CAPEX náklady - zdrojový soubor od IT controllingu, ve kterém je přehled externích nákladů na projekty v detailu objednávky a faktury.
- Databáze žádanek a objednávky - databáze je součástí aplikace Lotus Notes a poskytuje seznam veškerých objednávek od začátku roku.
- Externí OPEX náklady – Nákladový controlling zpracovává výstup nákladů z aplikace SAP, které rozděluje na náklady aktuálního roku, náklady patřící do roku minulého a dohadné položky. Z tohoto souboru jsou používána data pouze za projekty.
- Očekávaná a historická data - projektová kancelář posílá controllingu seznam historických nákladů z předchozích let, a na měsíční bázi posílá přehled očekávaných nákladů do konce roku na aktivních projektech.

Součástí projektového reportu je kontingenční tabulka zobrazující detailní pohled na náklady k vybranému projektu, která je využívána převážně projektovou kanceláří. Ta si podle této tabulky kontroluje čerpání jednotlivých projektů, zda projektoví manažeři mají ve svých podkladech uvedeny veškeré náklady s projektem spojené. Jedná se o zobrazení CAPEX a OPEX nákladů v detailu dodavatele-objednávky-faktury a částky. Nad kontingenční tabulkou je tabulka s přehledem historicky utracených nákladů k poslednímu dni předchozího roku, aktuální čerpání, budget od projektové kanceláře na rok 2018 a rozdíl, kolik ještě zbývá dočerpáno do konce roku.

Obrázek 20 Výstupní kontingenční tabulka projektového reportu

Projekt	Středisko	CZK tis.				
		HISTORY	ACTUAL		BUDGET	
Externí		Total spend to 12.17	10.18 YTD	Order	EAC 2018	To use
CapEx	Ext	30 834	368	0	363	✗-5
OpEx	Ext	942	219	0	221	✓2

Costs detail

Sum of amount						value type	
CC	measure_type	Cost type	Supplier/RQ no.	Order/Contract no.	Invoice no. (internal)	ACTUAL	Grand Total
Nákladové středisko	CAPEX	IT	Dodavatel 1	2017/4501	5000001012/2018	16 883,9	16 883,9
			Dodavatel 1 - Total			16 883,9	16 883,9
			Dodavatel 2	2018/0685	5000008489/2018	350 900,0	350 900,0
			Dodavatel 2 - Total			350 900,0	350 900,0
			CAPEX Total			367 783,9	367 783,9
	Opex	Cashout	-	-	-	219 119,7	219 119,7
			- Total			219 119,7	219 119,7
			Opex Total			219 119,7	219 119,7
Grand Total						586 903,5	586 903,5

Zdroj: Projektový report - Raiffeisenbank a. s.

Druhým výstupem projektového reportu je tabulka s náklady deseti největších projektů, která se používá pro nákladový dashboard. Tato tabulka je výstupem v detailu CAPEX nákladů s jednotlivými objednávkami v návaznosti na čerpání z budgetu a OPEX nákladů ve stejném detailu. Náklady v ní jsou v YTD pohledu a naznačují veškeré nákladové čerpání od začátku roku. Pod tabulkou se nachází přehled měsíčního čerpání za všechny projekty v detailu CAPEX a OPEX nákladů.

Příklad 9 Sestavení projektového reportu pro nákladový dashboard

Pro příklad budeme předpokládat, že se report vypracovává za druhý měsíc aktuálního roku. V bance bychom měli dvanáct projektů, z nichž všechny mají CAPEX náklady spojené s prací externích firem, které by se podílely na jejich vývoji. Osm z těchto projektů by do druhého měsíce mělo OPEX náklady spojené s externími konzultacemi, IT náklady případně vyplacené odměny za průběh projektu. Veškerá podkladová data potřebná pro sestavení reportu budeme mít v následující tabulce, která se skládá z vymyšlených čísel, a obsahuje informaci o čerpání za dva měsíce na jednotlivých projektech, objednávky, které jsou v daném měsíci k dispozici a rozpočet od projektové kanceláře. Historické náklady nebudeme v našem příkladu brát v úvahu. Označení pro jednotlivé projekty bude v rámci zachování vypovídající hodnoty a uchování citlivých údajů *Projekt 1* až *Projekt 12*.

Tabulka 22 Podkladová data pro projektový report (v tis. Kč)

Název projektu	CAPEX leden	CAPEX únor	Objednávky CAPEX	Rozpočet CAPEX	OPEX leden	OPEX únor	Objednávky OPEX	Rozpočet OPEX
Projekt 1	100	350	500	2000	50	25	80	200
Projekt 2	150	200	400	1600	70	40	120	300
Projekt 3	30	150	350	650	0	0	0	0
Projekt 4	45	80	250	430	0	0	0	0
Projekt 5	80	250	120	600	30	45	100	250
Projekt 6	200	100	400	750	0	0	0	0
Projekt 7	1500	900	2000	10000	200	100	250	1000
Projekt 8	700	620	1000	3500	0	150	200	500
Projekt 9	450	850	1200	4500	130	200	300	800
Projekt 10	300	400	700	2000	0	0	0	0
Projekt 11	98	150	250	600	120	80	280	500
Projekt 12	120	240	400	800	80	75	150	350

Zdroj: Vlastní tvorba – MS Excel

Z podkladových dat bychom sestavovali výstupní tabulku projektového reportu tak, že bychom si pro její část s detaily projektů sečetli lednové a únorové náklady, které by představovaly roční čerpání k aktuálnímu měsíci. Seřazení v tabulce projektů by poté bylo podle největší hodnoty aktuálního čerpání CAPEX nákladů vč. objednávek, protože ve většině případů jsou CAPEX náklady vyšší než náklady OPEX. Report zobrazuje top 10 nejnákladnějších projektů, zbytek projektů z našeho zadání by byl součástí řádku Other Projects. Výsledný report by poté vypadal takto:

Obrázek 21 Detail čerpání po jednotlivých projektech

Ihds. CZK	CAPEX					OPEX				
	SPEND			ETC 20xx	EAC 20xx	SPEND			ETC 20xx	EAC 20xx
	ACTUAL 02.xx YTD	ORDER	TOTAL 20xx			ACTUAL 02.xx YTD	ORDER	TOTAL 20xx		
Projekt 7	2 400	2 000	4 400	5 600	10 000	300	250	550	450	1 000
Projekt 9	1 300	1 200	2 500	2 000	4 500	330	300	630	170	800
Projekt 8	1 320	1 000	2 320	1 180	3 500	150	200	350	150	500
Projekt 10	700	700	1 400	600	2 000	0	0	0	0	0
Projekt 1	450	500	950	1 050	2 000	75	80	155	45	200
Projekt 12	360	400	760	40	800	155	150	305	45	350
Projekt 2	350	400	750	850	1 600	110	120	230	70	300
Projekt 6	300	400	700	50	750	0	0	0	0	0
Projekt 3	180	350	530	120	650	0	0	0	0	0
Projekt 11	248	250	498	102	600	200	280	480	20	500
Other projects	455	370	825	205	1 030	75	100	175	75	250
Total ACTUAL	8 043	7 570	15 633	11 797	27 430	1 395	1 480	2 875	1 025	3 900

Zdroj: Vlastní výpočty – MS Excel

Jak můžeme z reportu vidět, ve výčtu projektů chybí *Projekt 4* a *Projekt 5*, které by tvořily položku *Other projects*. EAC v našem případě představuje rozpočet projektové kanceláře a ETC by potom představovalo, kolik je z daného rozpočtu ještě nedočerpáno.

Druhou část reportu by poté představovala tabulka s měsíčním čerpáním za všechny projekty. Kompletní čísla v obou částech reportu by se pak na sebe navzájem měla rovnat, pokud by se nerovnal, někde v mapování došlo k chybě, a je potřeba ji opravit.

Obrázek 22 Měsíční čerpání OPEX a CAPEX na projektech

řhds. CZK	SPEND				TOTAL	ETC 20xx	EAC 20xx	
	MTD 02/20xx	ACTUAL						ORDER
		1.XX	2.XX	CELKEM				
Capex	3 773	4 290	8 063	7 570	15 633	11 797	27 430	
Opex	680	715	1 395	1 480	2 875	1 025	3 900	
External Costs	4 453	5 005	9 458	9 050	18 508	12 822	31 330	

Zdroj: Vlastní výpočty – MS Excel

5.3.7 Tvorba Dohadných položek

Poslední činností nákladového controllingu, která bude v praktické části diplomové práce popsána, je Tvorba měsíčních dohadných položek. Na nákladovém controllingu se vytváří dohadné položky za oddělení, která nemají svůj vlastní controlling a nevytváří si je sami. Jedná se především o náklady za Marketing, PR, právníky a externí konzultace. Oddělení HR a rozvoje zaměstnanců si dohadné položky tvoří sami. IT a Support services mají své vlastní controllingové oddělení, které se o tuto tvorbu stará samo. Srovnání procesu tvorby dohadných položek za jednotlivá oddělení controllingu banky bude k dispozici v pozdější fázi praktické části diplomové práce.

Dohadné položky představují v bance uměle vytvořené náklady, které by měly v daném měsíci být zaúčtované, protože pro ně existuje objednávka na dané období, ale do banky ještě nedorazila faktura nebo dorazila, ale ještě nebyla schválena a následně zaúčtována. Dohadné položky se tvoří ke konci každého měsíce, většinou 2-3 dny před koncem účetního období, aby byly informace o zaúčtovaných fakturách co nejaktuálnější a nevznikaly duplicity v účetnictví.

Problém by nastal v případě, kdy se poslední den měsíce doschvalují a zaúčtují faktury na vyšší částky, ke kterým již byly zaúčtované dohadné položky. V takovém

případě je úkolem nákladového controllingu zajistit rozpuštění vytvořených dohadných položek a odstranit vzniklou duplicitu. Nejčastěji se tento problém vyskytuje u faktur za marketingové náklady. Proto se oddělení nákladového controllingu dohodlo s účetním oddělením, aby poslední den účetního období neúčtovaly faktury, jejichž hodnota by přesáhla 500 000,-Kč, a v případě vzniku duplicity by tak mohly výrazně ovlivnit výsledek daného měsíce.

Podkladový soubor pro tvorbu se vytváří na základě několika zdrojů. Hlavním zdrojem informací je databáze rozpočtu, ve které jsou vytvořeny jednotlivé rozpočty pro objednávání po jednotlivých kombinacích nákladového střediska a skupiny nákladových účtů. Dalším zdrojem je databáze faktur a objednávek. Obě dvě tyto databáze jsou však propojeny přes databázi rozpočtu a na veškeré položky týkající se jednoho čerpání je možné se podívat právě skrz rozpočty.

Pro lepší představu o vzhledu dané databáze je přiložen print-screen z roku 2016, na kterém je k dispozici ukázka rozpočtu na nákladovém středisku financí *C0011500*. V detailu jednotlivých čerpání bude nákladový druh Professional fees, jehož součástí jsou náklady na externí konzultace, jejichž správce je oddělení nákladového controllingu.

Obrázek 23 Vzhled databáze rozpočet

N Položk ^	Rozpočet	Suma žádaná	Suma objednána	Suma uhrazen
▼ 2016	31 283 345	36 499 412	36 481 380	27 922 302
▼ C0011500	31 283 345	36 499 412	36 481 380	27 922 302
▼ EXPENSES	30 321 095	36 150 170	36 132 148	27 577 608
▶ BUSINESS ADMINISTRATION	765 348	540 124	540 124	540 124
▶ EQUIPMENT COSTS	127 553	0	0	0
▶ IT & INFO COSTS	8 935 001	7 185 845	7 185 845	4 877 418
▼ LEGAL&ADVISORY EXPENSES	19 888 938	26 262 025	26 262 492	20 080 213
▶ EXTERNAL AUDIT	7 502 000	9 726 585	9 726 585	8 620 984
▶ MEMBERSHIP FEES	30 000	0	0	0
▶ OTHER LEGAL COSTS	5 665 938	8 271 836	8 271 854	3 751 128
▼ PROFESSIONAL FEES	4 400 000	8 263 604	8 264 054	7 708 102
Rozpočet	4 400 000			
Čerpání: 14.02.2016 01:12		1 323 980	1 323 980	1 323 980
Čerpání: 11.08.2016 01:02		500 000	500 000	514 743
Čerpání: 31.03.2016 01:11		36 010	36 010	36 010
Čerpání: 14.03.2016 13:47				
Čerpání: 14.03.2016 13:53				
Čerpání: 16.04.2016 01:11		502 276	502 276	502 276
Čerpání: 08.04.2016 01:11		405 350	405 350	405 350
Čerpání: 16.12.2016 09:13				
Čerpání: 20.05.2016 01:12		363 000	363 000	363 000
Čerpání: 27.05.2016 09:09				
Čerpání: 18.08.2016 01:02		88 278	88 278	99 569
Čerpání: 16.07.2016 01:02		1 894 200	1 894 550	1 896 650
Čerpání: 14.07.2016 01:02		541 200	541 300	541 900
Čerpání: 17.07.2016 01:01		100 000	100 000	26 620
Čerpání: 07.08.2016 01:01		490 000	490 000	490 000
Čerpání: 11.08.2016 01:02		298 870	298 870	298 870

Zdroj: Databáze rozpočet – Lotus Notes – Raiffeisenbank a. s.

Na Obrázku 23 můžeme vidět, že databáze obsahuje několik sloupců s hodnotami, z nichž každý sloupec má své opodstatnění.

- Rozpočet - částka, která byla do logistiky nahrána začátkem roku a během roku se z ní nebo na ní přesouvaly prostředky, pomocí přesunů v rozpočtu.
- Suma žádaná - před vytvořením objednávky, je nutné vytvořit žádanku a až po jejím schválení se objednávka odesílá dodavateli, tento sloupec tedy představuje žádanou sumu zadavatelem žádanky.
- Suma objednaná – objednaná suma po schválení žádanky.
- Suma uhrazená - po zaúčtování faktury se její hodnota zobrazí do druhého dne v daném sloupci.

Veškeré objednávky za daný rok jsou pro příslušnou kombinaci označeny jako samostatné čerpání rozpočtu a v případě, že se daná objednávka neschválila nebo zrušila, zůstává v dané databázi informace o čerpání i nadále, tentokrát však už bez částky.

Příklad 10 Tvorba dohadných položek

Pro tento příklad použijeme podklady z předchozího obrázku (Obrázek 23) z roku 2016. Budeme předpokládat, že v rámci posledního uvedeného čerpání na částku 298 870,- Kč nebyla stále zaúčtována faktura. Přičemž v daném měsíci již zaúčtována být měla.

Obrázek 24 Ukázka čerpání rozpočtu

Rozpočet			
Položka čerpání rozpočtu			
Kategorie:			
Nákladové středisko:	C0011500		
Rok:	2016		
Název:	EXPENSES \ LEGAL&ADVISORY EXPENSES \ PROFESSIONAL FEES		
Klíč: (vazba na položky)	B0839000 LOGOBJ:pol_SKRA-ACHCBH		
Položka:	LOGOBJ:pol_SKRA-ACHCBH		
Suma:	Žádaná	Objednaná	Uhrazená
	298 870	298 870	0

Zdroj: Databáze rozpočet – Lotus Notes – Raiffeisenbank a. s.

Pomocí pole Položka, bychom se poté dostali k bližší informaci, od koho dané čerpání rozpočtu bylo objednáno, k číslu objednávky, pokud žádanka není stále ve

schvalování a v případě, že již byla na dané čerpání zadána faktura do systému, ale ještě nebyla zaúčtována, tak i číslo faktury s ní spojenou.

K dané položce existuje detailní žádanka včetně čísla objednávky i s číslem faktury, která v den, kdy vytváříme dohadné položky, ještě nebyla zaúčtována, ale v systému je již zadána. Výsledné detaily v žádance by poté vypadaly takto:

Obrázek 25 Detaily žádanky z databáze rozpočet

Zařazení v objednávce, stav položky a jiné informace	
PLI	
Budget	stav: ; Žádáno: 298 870,00 Kč ; objednáno: 298 870,00 Kč ; uhrazeno: 298 870,00 Kč ; čerpaných položek: 1
Objednávka	2016/3701 odeslána dodavateli dne 05.08.2016
Call off	Odvolačka ze smlouvy č. S/2014/00623
Potvrzení	
Dodání	05.08.2016 dodaný 1 ks
Párování	5.8.2016 spárovaný 1 ks s fakturou 5000006979/2016 se sumou 298870,000 Kč
Uhrazení	

Zdroj: Databáze rozpočet – Lotus Notes – Raiffeisenbank a. s.

Podklad pro dohadné položky by na nákladovém controllingu byl vytvořen do Excel souboru v předem dohodnuté struktuře, aby z něj šlo data co nejjednodušeji zaúčtovat do aplikace SAP. Výsledná podoba dokumentu s dohadnými položkami musí obsahovat tyto povinné údaje:

- Info o dodavateli
- Číslo objednávky
- Částka vč. DPH
- Popis služby
- Účet
- Nákladové středisko

Pro náš příklad by výstupní tabulka pro tvorbu dohadných položek vypadala takto (Tabulka 23):

Tabulka 23 Tvorba dohadných položek

Dodavatel	Obj.	Částka v Kč včetně DPH	Věcný popis služby/č. projektu	Účet	Cost centrum
Dodavatel 1	2016/3701	298 870	Odvolávka ze smlouvy	93620077	C0011500
Celkem		298 870			

Zdroj: Dohadné položky – Raiffeisenbank a. s., Vlastní tvorba

V tomto principu tvorby dohadných položek by se pokračovalo i v dalších čerpáních na ostatních nákladových střediscích, a také v „dohadkách“ za marketing, PR a právníky. Po zkompletování podkladových souborů, je nutné v požadavkové databázi vytvořit nový požadavek týkající se tvorby nebo rozpuštění dohadných položek, a vstupní soubor do něj vložit. Požadavek má předem nastavený řetězec schvalovatelů, přes který se dostane až na účetní oddělení banky, které ho zpracuje a dohadné položky zaúčtuje do nákladů pro aktuální měsíc.

5.4 Srovnání nákladového controllingu s ostatními controllingovými odděleními v bance

5.4.1 Ostatní oddělení nákladového controllingu

Jak již bylo zmíněno v praktické části diplomové práce, oddělení controllingu, která se zabývají náklady banky, existují v Raiffeisenbank a. s. na třech místech. Jedním z nich je nákladový controlling, který je součástí finančního oddělení, druhým je controlling, který je součástí IT oddělení a třetí je controlling, který spadá pod oddělení Support Services. Všechny tři oddělení spolu úzce spolupracují. Přičemž obě dvě oddělení controllingu mimo financí mají informace zajišťující větší detail k jednotlivým objednávkám a fakturám, které prostřednictvím interních materiálů zpracovávají a poskytují nákladovému controllingu.

5.4.1.1 IT Controlling

Oddělení IT controllingu se, stejně jako Cost controlling, zabývá náklady. V Raiffeisenbank a. s. pracují na IT controllingu dva zaměstnanci, z nichž se jeden zabývá IT OPEX náklady a s nimi spojenými činnostmi, a druhý IT CAPEX náklady a s nimi spojenými činnostmi. Na rozdíl od finančního controllingu, však IT controlling řeší pouze náklady týkající se objednávek a faktur za činnosti spadající pod nákladový druh IT & Information costs. Mezi tyto činnosti řadíme:

- Náklady na IT systémy banky
- Náklady na IT majetek - notebooky, monitory, klávesnice, myši
- Maintenance fees za HW a SW - náklady na správu a údržbu hardware a software vybavení banky
- Náklady za licence – Licence k jednotlivému software využívanému v bance případně licence za Citrix, které se využívají pro umožnění přístupu pro externí zaměstnance nebo auditory
- IT odpisy majetku - odpisy na kartách majetku spadající pod IT, mezi které patří například odpisy notebooků nebo odpisy na IT systémech vzniklé aktivací CAPEX nákladů na jednotlivých projektech a vývojových činnostech
- Náklady na infosystémy - infosystémy jako takové banka využívá například pro oddělení segmentu Markets, které potřebují aktuální analýzy a vývoje na finančních trzích, vývoje kurzů a další informace od jednotlivých společností, mezi které patří například společnosti Bloomberg L.P. a Reuters
- CAPEX náklady – kapitalizované náklady spojené se zhodnocováním projektů, interního vývoje aplikací, zhodnocování datových skladů a zhodnocování majetku spojeného s IT infrastrukturou společnosti

Stejně jako v případě nákladového controllingu banky, je i IT oddělení zodpovědné za reporting mateřské společnosti ve Vídni. Odběratelem IT controllingu není však nákladový controlling, ale IT protistrana.

V rámci interního reportingu je IT controlling zodpovědný za reporting IT managementu, pro který zpracovává analýzy nákladů, připravuje podklady pro rozpočet na

další rok nebo poskytuje informace o jednotlivých IT převodech v bance. Pro nákladový controlling připravuje jednotlivé reporty v rámci IT CAPEX nákladů, ze kterých jsou poté vytvářeny reporty pro celý management banky, připravuje IT dohadné položky, zpracovává alokaci CAPEX nákladů na jednotlivé segmenty podle předem stanoveného klíče s nákladovým controllingem.

5.4.1.2 Controlling na Support Services

Oddělení controllingu na Support Services se stejně jako cost controlling zabývá náklady. Na tomto oddělení, stejně jako v případě IT controllingu, pracují dva zaměstnanci, kteří zastřešují celou agendu oddělení. Na rozdíl od nákladového controllingu však toto oddělení řeší pouze náklady týkající se objednávek, faktur a jednotlivých smluv za činnosti spadající pod nákladové druhy Premises, Equipment a Business Administration. Mezi tyto činnosti řadíme:

- Náklady za nájemné - náklady za nájemné pro pobočky a centrálu a s nimi spojené další výdaje nebo náklady za parkování.
- Náklady za služby – náklady za elektřinu, plyn a úklidové služby hrazené na jednotlivých pobočkách a centrále.
- Náklady za vybavení - náklady za bankomaty, nábytek, počítačky bankovek, automobily, telefony a veškeré náklady spojené s jejich údržbou.
- Náklady za Security - náklady na ostrahu, monitoring poboček a servisy s tím spojené a zprostředkované externími dodavateli.
- Náklady spojené s provozem banky - náklady za poštovné, převoz hotovosti z poboček, na kterých je k dispozici pokladna, náklady na noviny a časopisy na pobočkách, náklady na verifikační SMS jednotlivým klientům, občerstvení pro klienty, archivační náklady a náklady za překlady z cizího jazyka.
- Náklady za zaměstnance banky - cestovní výdaje, ubytování v hotelech, paliva v služebních autech, interní telefonní linky, náklady za náplně do tiskáren a papír k tisku.

Stejně, jako v případě nákladového controllingu banky, i controlling oddělení support services je zodpovědný za reporting mateřské společnosti ve Vídni. Zpracovává však pouze podklady a reporty za svoje nákladové činnosti, které si RBI vyžádá.

V rámci interního reportingu je oddělení SUSE zodpovědné za reporting Operations managementu, pro který zpracovává analýzy nákladů, připravuje podklady pro rozpočet na další rok nebo poskytuje informace o jednotlivých převodech na Operations v bance. Pro nákladový controlling připravuje jednotlivé reporty v rámci Non-IT CAPEX nákladů, ze kterých jsou poté vytvářeny reporty pro celý management banky, připravuje dohadné položky a zpracovává alokaci CAPEX nákladů na jednotlivé segmenty podle předem stanoveného klíče s nákladovým controllingem.

5.4.2 Srovnání činností jednotlivých controllinguů

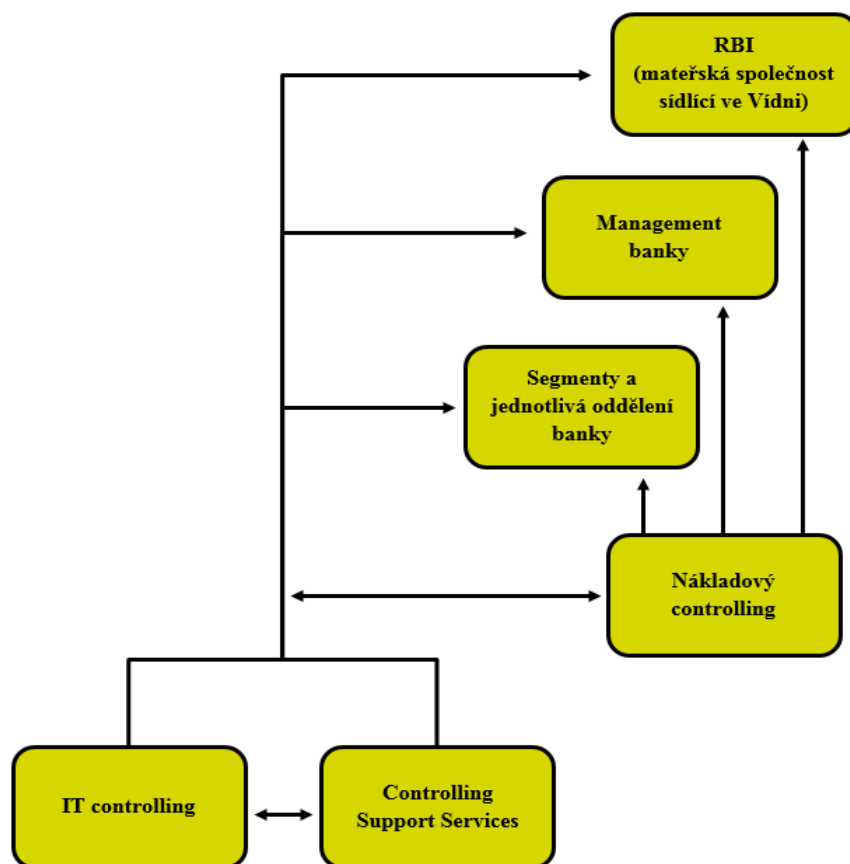
Jak již bylo zmíněno, všechna controllingová oddělení pracující s náklady spolu navzájem spolupracují. Rozdílem mezi nimi je jejich zaměření. Cost controlling řeší analýzy nákladů celé banky v detailu, který pro svou práci a reporting potřebuje. Naproti tomu oddělení IT controllingu i SUSE controllingu řeší náklady za své oblasti v detailu po jednotlivých fakturách a objednávkách, aby své reporty a analýzy mohla tato oddělení co nejlépe distribuovat napříč bankou od nákladového controllingu počínaje a mateřskou společností ve Vídni konče, a dokázaly si co nejlépe pohlídat čerpání na svých položkách rozpočtu pro jednotlivé roky.

Nákladový controlling plní v tomto vzájemném vztahu „Agregační“ funkci, kdy shromažďuje data od jednotlivých controllingových oddělení, na základě kterých zpracovává své další analýzy a vytváří reporty, které následně reportuje ostatním oddělením, managementu i RBI.

Nákladový controlling v bance vystupuje jako správce rozpočtu celé banky, který zároveň rozpočty přerozděluje a převádí. Oproti tomu IT controlling se stará pouze o rozpočet za IT náklady a SUSE controlling o rozpočet za náklady spojené s chodem banky. Následující grafické schéma poukazuje na vzájemné propojení mezi jednotlivými odděleními controllingu a propojení se zbytkem banky. Přičemž IT controlling a SUSE controlling dodávají analýzy a reporty nákladovému controllingu, segmentům a oddělením v bance, svému managementu, a také svou část posílají do RBI. Nákladový controlling

připravuje analytická data pro obě oddělení, udává informace o čerpání jejich rozpočtů, a dál pracuje s obdrženyými daty, která v podobě analýz a reportů předává napříč bankou i do RBI.

Obrázek 26 Graf srovnání reportingu jednotlivých controllingů



Zdroj: Vlastní tvorba – MS Excel

5.4.3 Porovnání tvorby dohadných položek

Tvorba dohadných položek na nákladovém controllingu byla blíže popsána v dřívější fázi diplomové práce. Pro připomenutí se na nákladovém controllingu vytváří dohadné položky dle databáze Rozpočet, jedná se o tvorbu pro jednotlivá čerpání rozpočtu (objednávky), pro které v aktuálním měsíci nedošlo k zaúčtování faktury, a tím by se pro aktuální měsíc snížily náklady, a v dalších měsících by naopak došlo k jejich navýšení, z důvodu zaúčtování faktur z minulých období.

Oddělení IT controllingu a SUSE controllingu si dohadné položky na svých nákladových družích vytváří pro každý měsíc samo. Tvorba probíhá na stejném principu,

jako pro dohadné položky, které vytváří nákladový controlling. Rozdíl je v tom, že obě dvě oddělení si detaily svých rozpočtů, přehled faktur a objednávek vedou zvlášť v Excel souborech a nevytváří je na základě databáze Rozpočet.

Oproti tvorbě DP nákladového controllingu můžeme vidět rozdíly v tvorbách z důvodu detailního zpracování seznamu jednotlivých objednávek a faktur. Toto detailní zpracování je tvořeno na základě zodpovědnosti IT controllingu za čerpání IT rozpočtu, a SUSE controllingu za čerpání ze SUSE rozpočtu, kde oproti tomu nákladových controlling zodpovídá za celkový rozpočet banky a nevede si informace o objednávkách a fakturách, na které DP tvoří v takovém detailu, jako oddělení IT controllingu.

5.4.3.1 Tvorba IT dohadných položek

Na oddělení IT controllingu si svůj přehled o jednotlivých objednávkách a zaúčtovaných fakturách spravují ve svých vlastních souborech. Mají přehled o všech objednávkách, které se na nákladových druzích pod jejich správou vytváří. Většina objednávek na IT jsou na roční bázi, kdy se objednaná služba vztahuje k nákladům za celý rok, a každý měsíc by k dané činnosti měla být zaúčtována faktura, která z dané objednávky bude čerpat. Z programu SAP si poté každý měsíc několikrát ověřují aktuálně zaúčtované faktury, aby byly ke konci měsíce schopni dodat co nejpřesnější seznam pro účtování dohadných položek.

Podklad k danému seznamu byl oddělením IT pro účely diplomové práce doložen. Jeho obsahem je informace o nákladovém účtu, popis činnosti, za kterou se dohadné položky vytváří, dodavatel, který danou službu bance poskytuje, částka dohadné položky, která není v daném období od začátku roku vyfakturovaná, informace o nákladovém středisku, pro které byla daná činnost zprostředkována, a poté částky dohadných položek v předchozím období, které se vždy v půlce následujícího měsíce rozpustí, aby se mohly na konci měsíce znovu vytvořit, pokud daný náklad nebyl opětovně zaúčtován, anebo vytvořit položky nové.

V následující tabulce (Tabulka 27), je ukázka podkladového souboru pro dohadné položky za květen roku 2018, který byl pro diplomovou práci poskytnut. V podkladu jsou uvedena skutečná čísla účtů, která jsou v bance používána. Každý účet pro dohadnou položku končí číslem 77, aby se v účetnictví dalo jednoduše rozeznat, že se jedná právě

o dohadné položky. Popis služeb a seznam dodavatelů byl upraven tak, aby nedošlo k úniku citlivých dat (zachováni zůstali akorát dodavatelé, kteří jsou členové skupiny RBI). Částky dohadných položek jsou zachovány skutečné, pouze byly přepočítány stejným koeficientem, který byl použit pro všechny skutečné hodnoty nákladů v průběhu celé diplomové práce.

Obrázek 27 Vzhled podkladu pro IT dohadné položky

Účet	Popis	Dodavatel	DP 05	Costcentrum	DP 04	DP 03	DP 02	DP 01	DP05 - DP04
92020077	Oracle, MS a IBM products	RIC	4 168 750	C0019001	3 878 750	2 987 725	3 544 983	1 772 492	290 000,00
92020077	Projects	Dodavatel 1	2 818 410	C0018888	3 141 667	2 356 250	3 564 583	996 875	-323 256,93
92040077	Projects a HO Charges	RBI	4 984 375	C0018888	3 987 500	2 990 625	0	0	996 875,02
92040077	MIDAS maintenance	RBI	7 821 922	C0013001	7 821 922	4 693 153	3 128 769	1 564 384	0,00
92910077	Info Systems - Bloomberg	Bloomberg	6 726	C0013550	13 451	13 451	6 726	126 641	-6 725,56
92910077	Info Systems - Bloomberg	Bloomberg	6 726	C0013700	13 451	13 451	6 726	128 297	-6 725,56
92910077	Info Systems - Bloomberg	Bloomberg	6 726	C0014950	13 451	13 451	6 726	7 250	-6 725,56
92870077	Datové linky	Dodavatel 2	877	C0015150	439	439	439	439	438,63
92870077	Datové linky	Dodavatel 2	544 363	C0019000	272 182	272 182	272 182	252 080	272 181,73
92870077	Datové linky	Dodavatel 2	44 529	C0019001	22 265	22 265	22 265	22 265	22 264,61
92870077	Datové linky	Dodavatel 2	37 108	C0019500	18 554	18 554	18 554	18 554	18 553,84
92870077	Datové linky	Dodavatel 2	859 078	C8889000	429 539	475 017	475 017	495 120	429 538,81
92870077	Připojka Frame Relay	Dodavatel 3	563 838	C8889000	563 838	563 553	563 553	525 696	0,00
92870077	Připojka Frame Relay	Dodavatel 3	17 497	C0019000	17 497	17 497	17 497	94 943	0,00
92870077	Připojka Frame Relay	Dodavatel 3	7 013	C0019600	7 013	7 013	7 013	7 013	0,00
92870077	Připojka Frame Relay	Dodavatel 3	3 400	C0019500	3 400	3 400	3 400	3 400	0,00
92870077	Datové linky	Dodavatel 4	6 035	C0019001	3 018	3 018	3 018	3 017	3 017,74
92870077	Datové linky	Dodavatel 4	258 613	C0019000	129 307	129 307	129 307	111 551	129 306,65
92870077	Datové linky	Dodavatel 4	148 731	C0017007	74 365	74 365	74 365	78 457	74 365,36
92870077	Datové linky	Dodavatel 4	5 172	C0019600	2 586	2 586	2 586	2 586	2 586,13
92870077	Datové linky	Dodavatel 4	472 761	C8889000	236 380	236 380	236 380	257 514	236 380,45
			22 782 650		20 650 574	14 893 682	12 084 088	6 468 573	2 132 075

Zdroj: Podklad pro tvorbu DP – IT controlling Raiffeisenbank a. s.

5.4.3.2 Tvorba SUSE dohadných položek

Podobně jako je tomu na IT controllingu, tak i SUSE oddělení si zpracovává více souborů s informacemi o jednotlivých objednávkách a jednotlivých zaúčtovaných fakturách. Informace o zaúčtování aktualizují několikrát v průběhu měsíce, aby na konci měli přehled o všech nezaúčtovaných fakturách, které jsou buď ve schvalování, nebo nebyly ještě zapsány do logistiky.

SUSE controlling si v průběhu měsíce vytváří průběžné výsledky, kdy si připravuje podklad, kolik přesně by do konce daného měsíce mělo být ještě zaúčtováno nákladů. K tomu jim jako podklad slouží databáze faktur vedená v programu Lotus Notes a účetní program SAP. Součástí podkladů pro dohadné položky tohoto oddělení je také seznam poboček s jednotlivými nájmy, které jsou na základě faktur placeny každý měsíc, aby byly ihned k dispozici informace, ze které pobočky se zpozdila faktura, případně nebyla do konce měsíce schválena.

Stejně jako IT controlling i na oddělení SUSE controllingu je vedena přehledná tabulka s veškerými vytvořenými dohadnými položkami podle kombinace nákladového střediska a nákladového druhu, na kterém se daná DP zaúčtovala. Na konci tabulky je poté informace o tom, o kolik se dohadné položky oproti předchozímu měsíci změnily.

Na účtárnu je poté zaslán podklad pro tvorbu v detailu nákladového střediska, nákladového účtu, popisu, o jaký nákladový druh se jedná a částku dohadné položky v daném měsíci. Vedle této tabulky účtárna od SUSE controllingu ještě obdrží dvě další tabulky. V jedné je informace o fakturách, které nemají být zaúčtované, protože na ně byla vytvořena dohadná položka a vznikla by tak duplicita, v detailu čísla faktury a názvu dodavatele. V druhé se nachází informace o fakturách, se kterými je počítáno, že budou ještě zaúčtované a nevytvářely se pro ně tedy dohadné položky. Druhá tabulka je opět v detailu čísla faktury a v informaci o dodavateli.

Poslední den v měsíci oddělení SUSE controllingu zasílá na nákladový controlling přehlednou tabulku s informací, kolik je v současné době na jednotlivých účtech zaúčtováno, na jakou částku byly vytvořené dohadné položky a jaká částka je ještě očekávána, že bude zaúčtována.

Všechny tři soubory byly pro potřebu diplomové práce ze SUSE controllingu k dispozici. Byly v nich pouze pozměněny citlivé údaje (dodavatelé) a jednotlivé částky přepočítány koeficientem použitým v celé praktické části diplomové práce.

Obrázek 28 Detailní přehled již zaúčtovaných dohadných položek

DP RB:			1	2	3	4	5	6	7	8	REPORTOVANÝ MĚSÍC
CC	count	OPERATING EXPENSES	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	srpen
C0019000	90830077	OFFICE RENT HO	1 961 125	94 250	79 025	4 524 000	253 750	340 750	920 750		0
C8889000	90810077	OFFICE RENT branches	1 391 275	694 550	796 050	1 634 875	1 199 875	1 452 175	2 262 000	1 215 100	1 215 100
C0019000	91010077	OFFICE RENEWALS/MAINTEN.	39 875	39 875	97 150	97 150	146 450	50 750	39 875	124 700	124 700
C8889000	91010077	OFFICE RENEWALS/MAINTEN.	496 625	453 125	746 750	673 525	1 053 425	714 125	409 625	257 375	257 375
C0019000	91030077	SECURITY EXPENSES	366 125	366 125	366 125	366 125	395 125	391 500	524 175	391 500	391 500
C8889000	91030077	SECURITY EXPENSES	732 250	761 250	732 250	703 250	703 250	674 250	601 750	587 250	587 250
C0019000	91040077	CLEANING	481 400	913 500	803 300	464 000	472 700	702 960	456 460	405 710	405 710
C8889000	91040077	CLEANING	722 100	1 370 250	1 204 950	696 000	709 050	1 054 440	684 690	898 565	898 565
C0019000	91210077	GAS, HEATING	145 000	72 500	224 750	387 150	159 500	273 325	316 825	246 500	246 500
C8889000	91210077	GAS, HEATING	29 000	72 500	87 000	116 000	181 250	217 500	253 750	290 000	290 000
C0019000	91220077	ELEKTRICITY	424 125	0	406 000	999 775	267 525	381 350	421 225	232 000	232 000
C8889000	91220077	ELEKTRICITY	58 000	0	174 000	58 000	58 000	58 000	58 000	58 000	58 000
		OPEX SUSE Total	6 846 900	4 837 925	5 717 350	10 719 850	5 599 900	6 311 125	6 949 125	4 706 700	
		změna proti předchozímu měsíci		-2 008 975	879 425	5 002 500	-5 119 950	711 225	638 000	-2 242 425	

Zdroj: Podklad pro tvorbu DP – SUSE controlling Raiffeisenbank a. s.

Obrázek 29 Podklad pro nákladový controlling

		act ze SAP	DP 8/2018 detail	doúčtovat	CELKEM
		197 179	4 707	2 830	204 716
účet	popis				
9083	OFFICE RENT HO	55 047	0	316	55 362
9081	OFFICE RENT branches	106 293	1 215	837	108 345
9422	PARKING	5 036	0	0	5 036
9101	OFFICE RENEWALS/MAINTEN.	1 907	382	86	2 375
9103	SECURITY EXPENSES	6 609	979	711	8 300
9104	CLEANING	6 594	1 304	710	8 608
9121	GAS, HEATING	4 267	537	42	4 845
9122	ELEKTRICITY	11 427	290	128	11 845

Zdroj: Podklad pro nákladový controlling – SUSE controlling Raiffeisenbank a. s.

Obrázek 30 Podklad k zaúčtování dohadných položek pro účetní oddělení

DP RB				0
CC	account	OPERATING EXPENSES	srpen	
C8889000	90810077	OFFICE RENT branches	1 215 100	
C0019000	91010077	OFFICE RENEWALS/MAINTEN.	124 700	
C8889000	91010077	OFFICE RENEWALS/MAINTEN.	257 375	
C0019000	91030077	SECURITY EXPENSES	391 500	
C8889000	91030077	SECURITY EXPENSES	587 250	
C0019000	91040077	CLEANING	405 710	
C8889000	91040077	CLEANING	898 565	
C0019000	91210077	GAS, HEATING	246 500	
C8889000	91210077	GAS, HEATING	290 000	
C0019000	91220077	ELEKTRICITY	232 000	
C8889000	91220077	ELEKTRICITY	58 000	

Prosím NEúčtovat tyto faktury:

č. faktury	dodavatel
8573	Dodavatel 1

Počítám, že budou doschválené a zaúčtované faktury:

č. faktury	dodavatel
7806	Dodavatel 1
8779	Dodavatel 2
8326	Dodavatel 3
8602	Dodavatel 4
8254	Dodavatel 5
8166	Dodavatel 6
8411	Dodavatel 7

Zdroj: Podklad pro nákladový controlling – SUSE controlling Raiffeisenbank a. s.

5.5 Návrhy pro změnu segmentového reportu

V následující kapitole je znázorněna zapracovaná změna na segmentovém reportu, která byla navržena začátkem roku 2018. Změněný report je v době psaní diplomové práce stále používaný.

Pro ukázkou reportů byla použita skutečná čísla, která byla v daných reportech obsažena, přepočítána daným koeficientem, užitým v celé praktické části diplomové práce, aby nedošlo k úniku citlivých informací a data mohla být pro účely diplomové práce využita.

5.5.1 Segmentový report

Segmentový report je přehled nákladů po jednotlivých segmentech, který se zpracovává jednou měsíčně a vychází z měsíční alokace nákladů. Report je zpracováván v několika samostatných Excel-souborech, z nichž jeden slouží pro náklady segmentů v detailu organizačních jednotek banky, a druhý v pohledu nákladových druhů a jednotlivých druhů alokace. Veškeré tabulky jsou poté vloženy do prezentace, která se rozesílá na jednotlivé segmentové manažery.

V bance se na oddělení reportingu zpracovává report CPC, který obsahuje veškeré ukazatele pro jednotlivé segmenty (od objemu aktiv a pasiv, přes výnosové ukazatele až po nákladové ukazatele). Jedná se o Excel tabulku, ve které jsou náklady uvedeny v pohledu jednotlivých kroků alokace, ale pouze jen jako hodnoty aktuálního čerpání k rozpočtu, bez jakéhokoliv komentáře či většího detailu.

Segmentový report se vypracovává za účelem tato čísla segmentovým manažerům poskytnout ve větším detailu spolu s jednotlivými komentáři týkajícími se největších odchylek a rozdílů oproti rozpočtu.

Začátkem roku 2018 jsme společně s mou nadřízenou připravili návrh na změnu struktury tohoto reportu tak, aby volně navazoval na segmentový report, který připravuje oddělení reportingu. Nový vzhled reportu byl v lednu 2018 zapracován, a s lednovými výsledky poprvé zaslán na jednotlivé segmentové manažery, kteří na změnu reagovali pozitivně.

5.5.1.1 Změna v reportu nákladových druhů na segmenty

Obrázek 31 Původní vzhled reportu nákladových druhů na segmenty

Retail_12/2017	MTD				YTD				YoY		
	ACT	ASP	diff	diff %	ACT	ASP	diff	diff %	XII.16	YoY	YoY %
Personnel expenditures	-137,7	-123,2	-14,5	12%	-1 513,0	-1 478,7	-34,3	2%	-1 570,4	57,4	-4%
Staff related costs	-3,8	-1,9	-1,9	97%	-23,8	-23,3	-0,6	2%	-19,8	-4,0	20%
Premises expenses	-31,2	-26,0	-5,2	20%	-309,4	-312,3	2,9	-1%	-320,6	11,2	-3%
Equipment costs	-2,9	-4,0	1,1	-27%	-44,6	-48,3	3,8	-8%	-35,4	-9,1	26%
IT & Information costs	-18,5	-16,3	-2,2	13%	-201,1	-195,4	-5,7	3%	-184,0	-17,1	9%
Business Administration	-14,2	-8,9	-5,3	59%	-119,1	-107,0	-12,2	11%	-108,1	-11,1	10%
Marketing	-10,0	-18,0	8,0	-44%	-207,7	-216,5	8,7	-4%	-209,3	1,5	-1%
PR	-2,6	-2,1	-0,6	27%	-24,5	-24,9	0,4	-2%	-20,6	-3,9	19%
Legal & Advisory Expenses	-3,5	-10,8	7,3	-67%	-114,5	-129,4	14,9	-12%	-104,6	-9,9	9%
Depreciation	-35,6	-25,4	-10,3	40%	-333,8	-304,4	-29,5	10%	-389,4	55,6	-14%
TOTAL OPEX	-260,1	-236,7	-23,5	10%	-2 891,5	-2 840,1	-51,4	2%	-2 962,2	70,6	-2%

Zdroj: Segmentový report rok 2017 – Raiffeisenbank a. s. (s upravenými hodnotami)

Původní vzhled reportu byl na nákladovém controllingu využíván až do konce roku 2017. Jeho obsahem byl MTD, YTD a YoY pohled čerpání nákladů po nákladových druzích na jednotlivých segmentech banky. Report udával pouze nákladové druhy jako celek a nebylo tedy možné říci, z jakých částí alokace jednotlivé náklady vznikají. Hromadily se dotazy typu: „*Jak je možné, že jsme v daném měsíci překročili náklady na tomto nákladovém druhu, i přes to, že jsme žádné faktury v takové výši neměli?*“ a další jim podobné, na které bylo nutné reagovat.

Na dotazy týkající se jednotlivých nákladů jsme zareagovali změnou finální podoby reportu nákladových druhů po segmentech. Tuto změnu jsem pomocí skriptů jazyka SQL přizpůsobil CPC reportu, na který jsou všichni segmentoví manažeři zvyklí a dokážou z něj rozeznat, za které náklady odpovídají, a které náklady na jejich segment byly přiřazeny v rámci jednotlivých kroků alokací, a nemohou tedy nijak výrazně ovlivnit jejich výši.

Obrázek 32 Nový vzhled reportu nákladových druhů na segmenty

Retail 12.18	MTD				YTD			
	ACT	ASP	diff	diff %	ACT	ASP	diff	diff %
Product costs	-40,0	-37,4	-2,6	7%	-435,5	-449,3	13,8	-3%
PEREX	-25,3	-23,2	-2,1	9%	-268,6	-277,8	9,2	-3%
Non-PEREX	-14,7	-14,3	-0,5	3%	-166,9	-171,5	4,6	-3%
Branches	-105,0	-90,8	-14,2	16%	-1 103,9	-1 089,8	-14,1	1%
PEREX	-45,9	-43,2	-2,7	6%	-527,1	-518,5	-8,7	2%
Non-PEREX	-32,4	-28,2	-4,2	15%	-334,3	-338,3	4,0	-1%
Service costs	-26,7	-19,4	-7,3	37%	-242,4	-233,0	-9,5	4%
HO Sales	-108,2	-77,9	-30,3	39%	-970,0	-935,1	-35,0	4%
PEREX	-20,7	-19,9	-0,7	4%	-239,3	-239,4	0,0	0%
IT COSTS	-41,4	-24,3	-17,1	70%	-312,8	-291,3	-21,5	7%
Marketing & PR	-28,6	-16,9	-11,7	69%	-206,7	-202,8	-3,9	2%
Other_costs	-7,8	-10,2	2,3	-23%	-127,3	-122,3	-5,0	4%
Service costs	-9,7	-6,6	-3,1	47%	-83,9	-79,2	-4,7	6%
Overhead	-26,4	-26,4	0,0	0%	-316,3	-316,3	0,0	0%
TOTAL OPEX	-279,6	-232,5	-47,1	20%	-2 825,7	-2 790,4	-35,3	1%

Zdroj: Segmentový report rok 2018 – Raiffeisenbank a. s. (s upravenými hodnotami)

V novém vzhledu reportu můžeme vidět, že jsou náklady rozděleny do čtyř sekcí, které mají manažeři jednotlivých segmentů k dispozici v již zmíněném reportu CPC.

- Product costs - náklady vzniklé při alokaci produktových cost center
- Branches - náklady na pobočky
- HO Sales - náklady sales cost center na centrále
- Overhead - náklady Overhead nákladových středisek alokované v posledním kroku alokace

Pro každou sekci byly nákladové druhy rozděleny do skupin, které byly vytvořeny na základě důležitosti pro daný segment a podle výše nákladů. Například pro sekci product costs je dostačující detail skupin PEREX (personální náklady) a Non-PEREX (ostatní nákladové druhy). Pro sekce Branches a HO sales byla přidána ještě skupina Service costs, představující náklady alokované během alokace servisních nákladových středisek.

Z důvodu úspory místa v datovém skladu byly některé detaily jednotlivých alokací za minulé roky odstraněny. Proto v novém vzhledu nebylo za rok 2018 použito srovnání YoY s rokem 2017. Toto srovnání bylo do reportu navraceno začátkem roku 2019.

Nový vzhled reportu byl změněn nejen obsahově, ale i graficky. Na pohled nudná a jednotvárná tabulka byla barevně přizpůsobena firemnímu vzhledu pro prezentace.

5.5.1.2 Report nákladů v detailu organizačních útvarů

Obrázek 33 Původní vzhled reportu nákladů po organizačních útvarech

RETAIL , CZK mil.	LAST YEAR		ACTUAL YEAR						ACT	ASP	ACT vs. ASP		ACT
	MTD	YTD	MTD						YTD	YTD	abs.	%	Area/ Total
			01/2017	02/2017	03/2017	10/2017	11/2017	12/2017					
Area	12/2016	12/2016	01/2017	02/2017	03/2017	10/2017	11/2017	12/2017	12/2017	12/2017			
HO CEO	-34,3	-303,0	-25,4	-19,7	-31,9	-18,4	-25,4	-48,3	-340,1	-330,1	10,0	3%	12%
HO CEO ostatní	-28,2	-235,7	-17,9	-13,5	-24,5	-11,6	-18,9	-28,6	-249,3	-248,8	0,5	0%	
HO Finance	-4,7	-51,3	-5,2	-4,1	-5,2	-4,1	-4,0	-17,3	-62,5	-53,8	8,8	16%	
HO Investment Management	-1,4	-16,0	-2,3	-2,1	-2,2	-2,7	-2,5	-2,4	-28,3	-27,5	0,8	3%	
HO Corporate	0,0	-0,8	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-1,0	-0,7	0,3	42%	0%
BR Corporate	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	
HO Corporate	0,0	-0,8	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-1,0	-0,7	0,3	42%	
HO Retail	-109,1	-1 310,2	-131,7	-135,0	-150,9	-134,4	-139,7	-129,1	-1 591,2	-1 538,0	53,2	3%	55%
BR Retail	-72,2	-880,9	-69,5	-77,7	-83,7	-77,5	-75,2	-74,5	-916,1	-843,2	73,0	9%	
HO Retail	-36,9	-429,3	-59,1	-53,2	-56,7	-50,6	-57,3	-49,6	-604,3	-619,2	-14,9	-2%	
HO Private Banking	0,0	0,0	-3,1	-4,1	-10,6	-6,4	-7,3	-5,0	-70,8	-75,7	-4,9	-6%	
HO Information Technology	-37,9	-423,0	-34,7	-34,4	-33,8	-35,1	-37,6	-38,4	-434,4	-423,6	12,8	3%	15%
HO Operations	-24,5	-248,0	-24,9	-21,8	-30,3	-25,2	-24,7	-35,0	-305,2	-313,7	-8,6	-3%	11%
HO Risk	-13,6	-152,1	-18,6	-13,9	-16,4	-16,6	-15,3	-6,5	-179,4	-196,8	-17,4	-9%	6%
HO Retail Risk & Collection	-9,3	-89,0	-11,4	-8,1	-9,7	-10,0	-8,8	-4,3	-102,9	-119,1	-16,2	-14%	
HO Corporate and SE Risk	0,0	0,0	-0,7	-0,6	-0,7	-0,8	-0,9	-1,1	-10,0	-8,8	1,2	14%	
HO Workout	-0,3	-4,2	-0,5	-0,5	-0,6	-0,6	-0,8	0,2	-6,3	-7,1	-0,8	-12%	
HO Risk ostatní	-4,0	-58,9	-6,0	-4,6	-5,4	-5,1	-4,6	-1,3	-60,2	-61,8	-1,6	-3%	
HO Treasury + IB	-1,2	-14,9	-3,2	-3,6	-3,3	-3,4	-2,7	-2,7	-38,3	-37,2	1,1	3%	1%
Retail Total	-220,6	-2 452,0	-238,6	-228,3	-266,6	-233,1	-245,5	-260,1	-2 891,5	-2 840,1	51,4	2%	100%

Zdroj: Segmentový report rok 2017 – Raiffeisenbank a.s. (s upravenými hodnotami)

Report v této podobě udává detail, na kterých organizačních útvarech banky, byly jednotlivé náklady zaúčtovány. Organizační útvary jsou přiřazeny v rámci organizační struktury každému nákladovému středisku v bance. Pro tento report se v roce 2017 používaly speciální tabulky v datovém skladu, do kterých se pomocí aplikace Loader naplňovala data, která byla již alokovaná. V rámci skriptů obsažených v aplikaci občas docházelo k pozměnění některých detailů z důvodu starších číselníků, změny organizační struktury nebo jiného mapování nákladových druhů. Z tohoto důvodu bylo v některých měsících nutné zasáhnout do reportu ručně, a na některých nákladech pak vytvořit ruční korekci.

Obrázek 34 Nový vzhled reportu nákladů po organizačních útvarech

RETAIL, CZK mil.	LAST YEAR		ACTUAL YEAR						ACT	ASP	ACT vs. ASP		ACT Area/T otal
	MTD	YTD	MTD						YTD	YTD	abs.	%	
			01/2018	02/2018	03/2018	10/2018	11/2018	12/2018					
HO CEO	-48,5	-340,2	-23,8	-19,5	-31,3	-23,4	-21,3	-31,3	-289,9	-280,9	-9,0	3%	7%
HO CEO other	-28,8	-249,4	-16,6	-12,5	-24,2	-16,3	-14,1	-24,3	-205,1	-197,1	-8,0	4%	
HO Finance	-17,3	-62,5	-5,2	-5,2	-5,2	-5,2	-5,2	-5,2	-62,3	-62,3	0,0	0%	
HO Investment Management	-2,4	-28,3	-2,0	-1,9	-1,9	-2,0	-2,0	-1,8	-22,5	-21,5	-1,0	5%	
HO Corporate	-0,1	-1,0	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,6	-0,5	-0,2	43%	0%
BR Corporate	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	
HO Corporate	-0,1	-1,0	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,6	-0,5	-0,2	43%	
HO Retail	-129,1	-1 591,2	-116,1	-119,5	-122,0	-127,4	-131,8	-143,5	-1 473,3	-1 455,9	-17,4	1%	38%
BR Retail	-74,5	-916,1	-76,7	-68,9	-69,7	-74,0	-71,8	-76,6	-854,4	-850,9	-3,5	0%	
HO Retail	-49,6	-604,3	-34,0	-44,7	-46,4	-47,4	-53,4	-59,9	-549,0	-537,5	-11,5	2%	
HO Private Banking	-5,0	-70,8	-5,4	-5,8	-5,9	-6,0	-6,6	-7,0	-69,9	-67,6	-2,3	3%	
HO Information Technology	-38,4	-436,4	-44,3	-43,1	-48,5	-50,6	-47,1	-69,2	-590,2	-560,9	-29,3	5%	15%
HO Operations	-35,0	-305,2	-20,7	-21,9	-19,8	-20,7	-22,1	-20,9	-257,0	-268,2	11,2	-4%	7%
HO Risk	-6,5	-179,4	-15,8	-13,9	-15,5	-15,6	-18,0	-11,8	-178,8	-188,9	10,0	-5%	5%
HO Retail Risk & Collection	-4,3	-102,9	-8,9	-6,9	-8,7	-8,4	-10,8	-4,4	-94,0	-105,4	11,3	-11%	
HO Corporate and SE Risk	-1,1	-10,0	-0,5	-0,7	-0,5	-0,8	-0,7	-0,7	-8,0	-6,3	-1,7	27%	
HO Workout	0,2	-6,3	-0,7	-0,5	-0,5	-0,6	-0,8	-0,9	-8,2	-8,1	-0,1	2%	
HO Risk other	-1,3	-60,2	-5,7	-5,7	-5,7	-5,8	-5,7	-5,8	-68,6	-69,1	0,6	-1%	
HO Treasury + IB	-2,7	-38,3	-2,8	-3,0	-3,0	-3,2	-3,0	-2,9	-35,7	-35,1	-0,6	2%	1%
Retail Total	-260,3	-2 891,7	-223,6	-220,9	-240,1	-241,0	-243,3	-279,6	-2 825,7	-2 790,4	-35,3	1%	73%

Zdroj: Segmentový report rok 2018 – Raiffeisenbank a. s. (s upravenými hodnotami)

Na obsahové struktuře nového a původního vzhledu reportu se pro rok 2018 nic nezměnilo. Stávající detail organizační struktury nám na nákladovém controllingu přišel dostatečný a přehledný. Jedna změna proběhla ve vzhledu, kdy jsme ho přizpůsobili, stejně jako první tabulku, vzhledu bankovní prezentace a druhá změna (mnohem důležitější) proběhla ve skriptu jazyka SQL, kterým se z datového skladu získávala data. Ve skriptu byly změněny vstupní tabulky, což v překladu znamená, že obě dvě tabulky mají stejný datový zdroj, a budou tedy vždy vycházet na segmenty stejně. Tabulky, které byly používány pro report roku 2017, se tak přestaly využívat a ušetřila se práce oddělení MIS development, které mělo na starosti plnění těchto tabulek.

5.5.1.3 Finální prezentace

Struktura finální prezentace zůstala v obou případech nezměněna. Každý snímek je určen jednomu segmentu banky. Na všech snímcích jsou obě dvě tabulky s daty, a vedle každé z nich jsou přidávány komentáře k největším odchylkám od rozpočtu.

Obrázek 35 Vzor finální prezentace segmentového reportu

OPEX RETAIL DETAIL (BEZ DI&SRF)

Retail 12.18	MTD				YTD			
	ACT	ASP	diff	diff %	ACT	ASP	diff	diff %
Product costs	-40,0	-37,4	-2,6	7%	-435,5	-449,3	13,8	-3%
PEREX	-25,3	-23,2	-2,1	9%	-268,6	-277,8	9,2	-3%
Non-PEREX	-14,7	-14,3	-0,5	3%	-166,9	-171,5	4,6	-3%
Branches	-105,0	-90,8	-14,2	16%	-1 103,9	-1 089,8	-14,1	1%
PEREX	-45,9	-43,2	-2,7	6%	-527,1	-518,5	-8,7	2%
Non-PEREX	-32,4	-28,2	-4,2	15%	-334,3	-338,3	4,0	-1%
Service costs	-26,7	-19,4	-7,3	37%	-242,4	-233,0	-9,5	4%
HO Sales	-108,2	-77,9	-30,3	39%	-970,0	-935,1	-35,0	4%
PEREX	-20,7	-19,9	-0,7	4%	-239,3	-239,4	0,0	0%
IT COSTS	-41,4	-24,3	-17,1	70%	-312,8	-291,3	-21,5	7%
Marketing & PR	-28,6	-16,9	-11,7	69%	-206,7	-202,8	-3,9	2%
Other_costs	-7,8	-10,2	2,3	-23%	-127,3	-122,3	-5,0	4%
Service costs	-9,7	-6,6	-3,1	47%	-83,9	-79,2	-4,7	6%
Overhead	-26,4	-26,4	0,0	0%	-316,3	-316,3	0,0	0%
TOTAL OPEX	-279,6	-232,5	-47,1	20%	-2 825,7	-2 790,4	-35,3	1%

Komentáře k tabulce nákladových druhů po jednotlivých alokacích

RETAIL, CZK mil.	LAST YEAR		ACTUAL YEAR												ACT	ASP	ACT vs. ASP	ACT	
	MTD	YTD	MTD																YTD
Area	12/2017	12/2017	01/2018	02/2018	03/2018	04/2018	05/2018	06/2018	07/2018	08/2018	09/2018	10/2018	11/2018	12/2018	12/2018	12/2018	abs.	%	
HO CEO	-48,5	-340,1	-21,8	-19,5	-31,3	-21,3	-31,5	-30,3	-31,0	-31,4	-20,6	-21,4	-31,4	-31,3	-289,9	-380,9	91,0	3%	
HO CEO other	28,8	248,4	24,6	22,5	24,2	23,3	24,4	23,3	24,0	24,5	23,6	24,3	24,1	24,3	205,1	197,1	8,0	4%	
HO Finance	-17,3	42,5	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	42,3	42,3	0,0	0%	
HO Investment Management	2,4	38,3	2,0	1,9	1,9	1,8	1,8	1,8	1,9	1,9	1,8	2,0	2,0	1,8	32,5	21,5	-11,0	5%	
HO Corporate	-4,1	-1,0	-4,1	-4,1	-4,1	0,0	0,0	0,0	-4,1	-4,1	-4,1	-4,1	-4,1	-4,1	-4,1	-4,1	-4,1	-4,1	43%
BI Corporate	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
HO Corporate	-4,1	-1,0	-4,1	-4,1	-4,1	0,0	0,0	0,0	-4,1	-4,1	-4,1	-4,1	-4,1	-4,1	-4,1	-4,1	-4,1	-4,1	43%
HO Retail	-129,1	-1 591,2	-116,1	-119,5	-122,0	-120,6	-113,7	-118,1	-117,3	-121,9	-121,3	-127,4	-131,8	-143,3	-1 473,3	-1 455,9	-17,4	1%	
BR Retail	74,3	916,1	78,7	88,9	89,7	70,6	83,0	88,4	89,0	72,0	73,7	74,0	71,8	78,6	854,4	830,9	23,5	0%	
HO Retail	-49,6	-604,3	-34,0	-40,7	-46,4	-44,8	-45,0	-42,3	-40,0	-48,9	-42,4	-47,4	-51,4	-59,9	-549,0	-517,5	-31,5	2%	
HO Trusts Banking	5,0	70,8	5,4	5,8	5,9	5,3	5,7	6,4	5,4	5,3	5,2	4,0	4,6	7,0	49,9	47,4	2,5	3%	
HO Information Technology	-38,4	-426,4	-44,3	-42,1	-42,5	-45,9	-48,0	-47,7	-48,6	-48,3	-49,1	-50,6	-47,1	-49,2	-590,2	-560,9	-29,3	5%	
HO Operations	-35,0	-305,2	-30,7	-31,9	-31,8	-31,3	-31,7	-36,3	-39,8	-38,9	-38,7	-32,1	-30,9	-33,0	-337,0	-348,3	11,3	4%	
HO Risk	-6,5	-179,4	-15,8	-13,9	-15,3	-15,7	-12,9	-14,3	-15,2	-15,0	-14,8	-15,6	-18,0	-11,8	-178,8	-188,9	10,0	5%	
HO Retail Risk & Collection	4,3	-102,9	8,9	8,9	8,7	9,0	8,4	7,9	8,3	8,3	8,0	8,4	-10,8	4,4	94,0	-105,4	113,3	-11%	
HO Corporate and SE Risk	-1,1	-10,0	0,5	0,7	0,5	0,5	0,3	0,3	0,5	1,8	0,5	0,8	0,7	0,7	8,0	6,3	-1,7	27%	
HO Wealth	0,2	4,3	0,7	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,7	-1,0	0,7	0,6	0,8	0,9	8,1	8,1	0,0	2%	
HO Risk other	-1,3	60,2	5,7	5,7	5,7	5,7	5,8	5,7	5,7	5,7	5,7	5,8	5,7	5,8	48,6	49,1	0,6	1%	
HO Treasury + B	-2,7	-38,3	-2,8	-3,0	-3,0	-3,1	-2,9	-2,9	-2,9	-3,2	-3,8	-3,2	-3,0	-2,9	-35,7	-35,1	-0,6	2%	
Retail Total	-260,3	-1 891,7	-223,6	-220,9	-240,1	-229,0	-218,9	-239,8	-227,0	-238,6	-233,7	-241,0	-243,2	-279,6	-2 825,7	-2 790,4	-35,3	1%	

Komentáře k tabulce nákladů po organizačních útvarech

Segmentové dashboardy_opex_1218

Zdroj: Segmentový report rok 2018 – Raiffeisenbank a. s. (s upravenými hodnotami)

6 Závěr

Stanovený hlavní cíl diplomové práce Návrh na zlepšení a zavedení nové struktury stávajícího reportu společnosti Raiffeisenbank a.s., pro efektivnější interpretaci výstupů manažerům jednotlivých segmentů a členům představenstva, je vypracován v posledním bodu analytické části diplomové práce. Jako návrh na změnu reportu segmentových nákladů, jehož původní struktura byla využívána posledních několik let. Tato struktura byla sice obsáhlá, ale z informativního hlediska nebyla dostačující, protože náklady byly seskupeny podle nákladových druhů, a nikde nebyla informace o tom, kolik z těchto peněz na jednotlivé segmenty dopadá v rámci přímých a alokovaných nákladů. Bylo proto navrženo řešení, sestavit report v detailu jednotlivých alokací nákladů a přiřazení daného nákladu pod centrálu nebo pobočku, který by obsahoval informaci o nejdůležitějších nákladových druzích.

Tento návrh řešení jsem na začátku roku 2018 zakomponoval do pravidelného měsíčního reportingu. V současné době (březen 2019) se report v tomto formátu stále používá a manažeři jednotlivých segmentů jsou s ním velice spokojeni, a to primárně díky docílení zvýšené detailnosti daných reportů.

Při zpracování dílčího cíle Porovnání náplně práce controllera a řídicích pracovníků v podniku, jsem došel k závěru, že náplň práce controllera a manažera se liší dle zařazení oddělení controllingu do hierarchie společnosti. Kde, v případě liniového zařazení, vykonává controller více činností, a má také vyšší odpovědnost. Oproti tomu v případě štábního zařazení plní funkci poradní a analytickou. Na základě propojení činností controllera s činnostmi managementu poté vzniká controlling.

Druhý dílčí cíl diplomové práce se týká ukázky měsíční práce nákladového controllingu ve společnosti Raiffeisenbank a.s. Pro tento cíl byly se svolením nadřízených použity některé důležité reporty, které byly upraveny dle postupu vytyčeného v metodice diplomové práce. Výpočty jednotlivých kontrolních příkladů proběhly na základě smyšlených hodnot pro skutečnost reflektující kalkulace nákladů, z nichž se dané reporty v bance každý měsíc vytváří.

Posledním dílčím cílem je porovnání controllingových oddělení banky. V této části diplomové práce bylo porovnáno oddělení nákladového controllingu s IT a Support

Services controllingem. Byly určeny jednotlivé vazby propojující tyto útvary mezi sebou, ostatními odděleními banky, managementem společnosti a vedením mateřské společnosti ve Vídni. V závěru bylo provedeno srovnání vstupních a výstupních souborů pro tvorbu měsíčních dohadných položek.

Teoretická i praktická východiska budou předložena mým nadřízeným, jako návrh k praktickému užití pro účely studijních materiálů pro nové zaměstnance nákladového controllingu. Některé výpočty zaznamenané v praktické části této diplomové práce jsou v detailu, který je účelově zjednodušen oproti detailu jednotlivých dokumentací, které jsou v současné době ve společnosti k dispozici.

7 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje:

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.

HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. Eupress. ISBN 978-80-7408-056-2.

HORVÁTH, Péter. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-002-2.

JIRŮČEK, Petr a Magda MORÁVKOVÁ. *Finanční analýza*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2008. ISBN 978-80-87035-14-6.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYSUŠIL, Jiří. *Integrované názvosloví v controllingu: výkladový slovník pojmů, metod a nástrojů moderního řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 1999. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-007-3.

Elektronické zdroje:

ALTAXO SE. Zakládání a prodej ready made společností. *Základní rozdíly mezi taktickým, operativním a strategickým řízením* [online]. Copyright © 2015, [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/řízení-podniku/zakladni-rozdily-mezi-taktickym-operativnim-a-strategickym-řízením>

CAFINEWS. *Controlling* [online]. 23. 11. 2015 Česká asociace pro finanční řízení, z.s. [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <http://news.cafin.cz/slovník/controlling>

Everesta, s.r.o., Vzdělávání a poradenství v oblasti řízení a rozvoje organizací a lidských zdrojů. *Finanční controlling* [online]. 2013 [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/financni-controlling>

KOLEKTIV AUTORŮ. *Controlling* [online]. 17. 03. 2016 [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/controlling>

KOLEKTIV AUTORŮ. *Řízení rizik (Risk Management)* [online]. 19. 02. 2018 [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>

KOLEKTIV AUTORŮ. *Úrovně řízení a typy managementu* [online]. 23. 07. 2015 [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/urovne-rizeni-a-typy-managementu>

KRYŠTŮFEK, Tomáš. *Finanční-Řízení.cz. Controlling*. [online]. 2011 [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <http://www.financni-rizeni.cz/controlling>

LEBLANC, Miras, Osobní stránky, cestování, seminárky, akcie. *Podnikové řízení* [online]. 2000 [cit. 23.03.2019]. Dostupné z: www.miras.cz/seminarky/word/podnikova-ekonomika-15-podnikove-rizeni.doc

Tereza, P. *Kalkulace, pojem, členění, kalkulační vzorec, kalkulační metody*. *Ekonomie-ucetnictvi.cz*. [online]. Dostupné z: <https://ekonomie-ucetnictvi.cz/kalkulace-pojem-cleneni-kalkulacni-vzorec-a-metody-ucetnictvi/>

URBAN, Jan, CAFINEWS - Česká asociace pro finanční řízení, z.s. *Ukazatele personálního controllingu* 18.11.2016 [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <http://news.cafin.cz/clanek/ukazatele-personalniho-controllingu>

URBAN, Jan. *Top Vision - vzdělávací kurzy a diskusní fóra pro manažery. Personální controlling*. *topvision.cz* [online]. 2015 [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/blog/personalni-controlling>

Další zdroje:

EHLOVÁ, Veronika. *Controlling jako nástroj řízení podniku*. Univerzita Pardubice, Fakulta Ekonomicko-správní, Ústav Ekonomie, 2006. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Miroslav Buchta, CSc.

VRBKA, David. *Controlling - nástroj řízení podniku*. Bankovní institut vysoká škola Praha, Katedra informačních technologií, 2011. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeněk Čapek