

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Doktorandské studium obor Finance



BANKOVNÍ NÁKLADY A JEJICH ŘÍZENÍ
BANK COST AND HIS MANAGAMENT

Autor:
Ing. Jan Krajíček

Brno, květen 2007

Obsah

<u>Úvod</u>	3
<u>1. Pojem náklady a jejich základní členění</u>	3
<u>1.1. Obecná definice nákladů</u>	3
<u>1.2. Základní členění nákladů</u>	3
<u>2. Střediska odpovědnosti</u>	4
<u>3. Náklady a úspory v bankovním sektoru</u>	5
<u>3.1. Produkční a nákladové funkce</u>	5
<u>3.2. Úspory z rozsahu</u>	5
<u>3.3. Úspory ze sortimentu</u>	5
<u>3.4. Úspory z rozsahu v multiproduktové společnosti</u>	6
<u>3.5. Úspory z inovace a z rozsahu</u>	6
<u>4. Úloha manažerské kontroly</u>	6
<u>5. Nástroje manažerské kontroly</u>	7
<u>6. Nákladové účetnictví v bankách</u>	7
<u>6.1. Klienti a jejich přínos</u>	8
<u>6.2. Klasifikace a segmentace klientů</u>	8
<u>7. Kalkulace nákladů a výnosů založená na ziskových střediscích</u>	10
<u>7.1. Určování výnosů bankovních činností na ziskové středisko</u>	10
<u>7.2. Určování provizí na zisková střediska</u>	11
<u>7.3. Určování finančního rozpětí a přiřazování zdrojů a jejich užití (aktiv a pasiv)</u>	11
<u>8. Kalkulace nákladů na ziskové středisko</u>	14
<u>9. Stanovení vnitrobankovních cen operací</u>	14
<u>9.1. Standardních – normovaných nákladů</u>	14
<u>9.2. Tržních nákladů</u>	14
<u>9.3. Mezních nákladů</u>	14
<u>10. Výnosy ziskových středisek</u>	15
<u>11. Výnos produktu</u>	15
<u>12. Stanovení cen</u>	16
<u>13. Výnos z klienta a analýza výnosu z klienta</u>	16
<u>14. ABC – Activity-based costing – Kalkulace nákladů založená na činnostech</u>	17
<u>14.1. Užití kalkulací nákladů metodou ABC</u>	17
<u>14.2. Proces kalkulace nákladů metodou ABC</u>	17
<u>14.3. Posuzování potřeb</u>	17
<u>14.4. Určení oznamovacích jednotek</u>	17
<u>14.5. Rozpočetnictví založené na vztahu k činnostem</u>	18
<u>14.6. Řízení výkonnosti</u>	18
<u>15. Strategické řízení nákladů</u>	18

Úvod

Řízení nákladů v bankách se vždy odvíjí především do cíle, které chce banka a její management ve vztahu k požadavkům vlastníků dosáhnout. Vždy však platí jednoduchá zásada a princip – co nejnižší podíl nákladů na výkonech, se kterým je spojen nejvyšší výnos.

Řízení nákladů v bankách má svá specifika, která jsou dána jejich jistou odlišností oproti řízení nákladů v klasickém výrobním podniku i když i zde jsou jisté společné rysy. Budeme se proto nadále věnovat nejen bankovním nákladům a jejich řízení, ale musíme vyjít z celkového postavení jaké náklady v reprodukčním procesu mají v postavení nejen banky, ale i podniku. Zejména se budeme věnovat především řízením nákladů v bankách a možnostmi jejich řízení na různých stupních řízení.

Co je však rozhodující pro řízení nákladů, je to že management banky na nižších stupních řízení má mnohem menší možnost některé náklady ovlivnit než je tomu u vrcholového managementu.

Rozhodující pro řízení nákladů je stanovit si cíle kterých má být dosaženo, ať je to přímo snížení nákladů v absolutní hodnotě, nebo snížení jejich podílu na výkonech.

Vlastníci bank v zásadě stanovují jejich managementu jako cíl zvýšit zisk a je na managementu banky jaké prostředky k jeho zvýšení použije.

1. Pojem náklady a jejich základní členění

1.1. Obecná definice nákladů

Jako nejzákladnější obecnou definici nákladů můžeme považovat:

„obětování vzácných zdrojů“.

To je možno je pochopitelně chápat podle jejich uživatele tak jak s jejich pojmem pracuje jako:

- **náklady zachycené ve finančním účetnictví**, neboli odčerpání vlastního jmění, neboli ne pouze prostředky nutně vynaložené na zajištění reprodukčního ale všechny náklady, tedy i na reprezentaci, daně a poplatky;
- **daňové náklady**, členěné podle daňových předpisů na :
 - **daňově uznatelné** – snižují daňový základ,
 - **daňově neuznatelné** – nejsou promítnuty do snížení daňového základu;
- náklady z pohledu vedení podniku, za které vedoucí pracovníci považují účelně vynaložené zdroje ekonomického růstu (majetku), účelově související s uskutečňováním předmětu činnosti podniku.

1.2. Základní členění nákladů

Nejčastěji členíme náklady podle následujících hledisek:

- druhové
- účelové
- kalkulační
- výkonové náklady – ve vazbě na objem produkce
- podle místa jejich vzniku a odpovědnosti za ně.

Náklady podle jejich druhů rozeznáváme:

- materiálové náklady včetně odpisů
- mzdové a ostatní osobní náklady
- finanční náklady
- ostatní náklady

Účelové členěné náklady rozeznáváme:

- jednicové náklady
- režijní náklady

Kalkulačně členěné náklady rozeznáváme jako náklady:

- přímé – spojené s jedním druhem výkonu
- nepřímé – nelze je přímo přiřadit k jednotlivým výkonům. Jejich rozhodující složkou jsou především režijní náklady a proto se často s nimi zaměňují

Výkonové náklady členíme na:

- variabilní – vázané na objem produkce (výkonů)
- fixní – jejich změna je obvykle skoková a je vázána na překročení jednotlivých mezních hodnot produkce. Z dlouhodobého pohledu můžeme i je hodnotit jako variabilní.

Místa vzniku nákladů a odpovědnosti za jejich vznik:

- hospodářská střediska – můžeme je definovat jako vyšší typy útvarů ekonomické struktury, která zjišťují své náklady a výnosy a vyčíslují svůj hospodářský výsledek
- nákladová střediska – nižší typ ekonomické struktury, který sleduje náklady plánované a skutečné.

2. Střediska odpovědnosti

Následující členění na střediska lze v zásadě aplikovat na jakýkoliv podnik:

Nákladové střediska (cost center's) – nejnižší útvar, kterému jsou stanoveny rozpočty jim ovlivnitelných nákladů a porovnáváme náklady skutečné a rozpočtované. V **bance** se jedná o střediska odpovědná za realizaci služeb u nichž nelze spolehlivě zjistit, kterým jiným bankovním útvarům byly tyto služby poskytnuty. (např. Marketing, Personalistika atd.).

Zisková střediska (profit center's) – obecně se jedná o útvary jejichž vedoucí mají možnost ovlivňovat faktory působící na náklady a výnosy – zisk střediska. V **bance** se jedná o útvary odpovědné za realizaci čistých zisků – útvary devizové arbitráže, obchody s cennými papíry apod.

Rentabilní střediska – odpovídá nejen za náklady a výnosy ale i výši prostředků, které jsou na jeho činnost vázány.

Investiční střediska (investment center's) – mají obdobné postavení jako střediska rentabilní. V **bance** se jedná o útvary odpovědné za realizaci zisků, vztahujících se k investovaným částkám – zejména do dceřiných společností.

Výnosová (příjmová) střediska (revenue center's) – analogie nákladového střediska s možností ovlivňovat růst výnosů. V **bance** se jedná o útvary odpovědné za zvýšení určitých výnosů - např. prodej elektronického bankovníctví, platebních karet apod.

Výdajové střediska – odpovídá za výdaje (ne náklady) – jeho cílem je kontrola dílčích výdajů a úkolů.

Střediska služeb (servis center's) – útvary odpovědné za realizaci služeb jiným útvarům. V **bance** např. oddělení úvěrových administrativ apod.

3. Náklady a úspory v bankovním sektoru

Hlavním cílem finančního řízení – řízení nákladů je maximalizovat hodnotu společnosti (firmy, banky apod.).

Pokud zachováme ostatní podmínky na stejné úrovni potom nižší náklady znamenají vyšší zisky, peněžní toky a s tím spojenou vyšší hodnotu společnosti.

Proto i bankovníctví klade čím dále tím vyšší důraz na řízení nákladů, které je chápáno jako klíčový faktor vedoucí k úspěchu.

3.1. Produkční a nákladové funkce

Primárními vstupy v bankách jako ve všech společnostech jsou:

- Práce (L)
- Kapitál (K)

Jejich výstupem je potom produkce (Q).

Na tomto základě můžeme potom zapsat základní produkční funkci ve tvaru:

$$Q = f(L, K)$$

Pochopitelně je nutno se na úrovni manažerského řízení zabývat tím jak se změní výstup ve vztahu ke vstupům. Změní se výstup o stejné procentu jako vstupy. Algebraicky lze vyjádřit následovně:

$$F(aL, aK) = a^n f(L, K) = a^n(Q)$$

Kde :

A – konstanta s níž rostou vstupy

n – exponent homogenity produkční funkce s tím že pokud:

n = 1 jedná se o lineární produkční funkci s konstantními výnosy z rozsahu

n > 1 produkční funkce má stoupající výnosy z rozsahu

n < 1 produkční funkce má klesající výnosy z rozsahu

3.2. Úspory z rozsahu

Jde o úspory spojené s rozsahem produkce, při nichž se průměrné (jednotkové) náklady produkce snižují v souladu s tím jak se zvyšují vstupy. Současně s tím platí, je-li:

- poměr úspor z rozsahu **menší než jedna** potom existují úspory z rozsahu;
- poměr úspor z rozsahu **roven jedné nebo větší** potom buď neexistují úspory z rozsahu nebo existují ztráty z rozsahu.

3.3. Úspory ze sortimentu

Tyto úspory existují pokud jsou náklady sdružené produkce na několik produktů (výrobků, služeb) nižší než produkční náklady z jednotlivých individuálních produktů. Pokud neexistují, potom je výhodnější realizovat každou produkci samostatně.

Tyto úspory jsou v bankovníctví považovány za jedny z nejdůležitějších protože banky vždy poskytují více druhů produktů (multiproduktové společnosti) a mají značné možnosti jako dosáhnout úspor ze sortimentu – nejvýznamněji s zde projevuje úspora nákladů na informační systémy.

3.4. Úspory z rozsahu v multiproduktové společnosti

V multiproduktových společnostech je vždy pojetí průměrných nákladů komplexní – průměrné náklady jsou obvykle definovány pro společnost s jedním produktem. Problémem se stává měření výstupu Q a jako jediná možná odpověď potom je měření prostřednictvím agregovaného ukazatele.

3.5. Úspory z inovace a z rozsahu

Zejména úspory z technických inovací nastávají pokud je množina vstupů schopna vyprodukovat větší výstup. Tento druh rozvoje se objevuje v průběhu času a je přisuzován zejména zlepšení manažerských schopností a efektivnější technologické vybavení.

Jako zlepšení manažerských schopností máme na mysli především získané zkušenosti, nebo vědomostí a v nejlepším případě pochopitelně obojí.

Technologická změna v bankovním sektoru nastává především rozvojem:

- systémů elektronických plateb a
- počítačových systémů v provozní oblasti.

4. Úloha manažerské kontroly

Manažerská kontrola je proces jímž si podnikající subjekty zajišťují efektivní využívání zdrojů pro dosažení svých cílů.

Důležité je zajištění zpětné kontroly, která významně zlepšuje chod manažerské kontroly.

Proces manažerskou kontroly si můžeme definovat následovně:

1. Stanovení srovnávací základny. Vycházíme jednak z cílů převzatých z plánů a rozpočtů, které můžeme rozšířit o výsledky daných jednotek a porovnání s výsledky jiných jednotek (benchmarking).
2. Systém hodnotící spotřebu zdrojů, zejména však informace o přímých nákladech v jednotkách, kterým lze za ně přisoudit odpovědnost.
3. Systém vyhodnocování dosažených výsledků. Ve spojení s trhem je není obtížné, problém však nastává při hodnocení vnitřních cen u nichž je vhodné stanovit fakturační ceny a dle možností je porovnávat s cenami na volném trhu.
4. Porovnání se srovnávací základnou – analýza odchylek a vysvětlení jejich příčin. Zpětná vazba potom umožňuje reagovat na změny v prostředí. Reakce potom můžeme rozdělit do tří úrovní reakcí:
 - stupeň organizace řídicí jednotky – tato zpětná vazba urychluje uvědomění si krátko- a střednědobých změn pro dosažení stanovených cílů (organizace toků, úkolů, přeskupování zdrojů, přiřazení odpovědnosti, změny činností, produktů, služeb nebo klientů apod.);
 - analýzy pomáhající zlepšit plánování a rozpočtování v ročním přehledu;
 - analýzy v dlouhodobějších časových úsecích, které se podílejí na přípravě reinvestic zdrojů v celé škále činností.

5. Nástroje manažerské kontroly

Výše popsaných cílů se dosahuje pomocí nástrojů manažerské kontroly.

Za jednotlivé nástroje manažerské kontroly považujeme:

1. **Analýza a strategické plánování** – spadají do útvarů generálního ředitele a jejím cílem je určení dalších směrů rozvoje, skladby činností a strukturálních změn.

Strategická analýza vede k počátečnímu stanovení střednědobých cílů, které se převádějí do přesně stanovených a kvantifikovaných cílů.

Zpětná vazba jako strategická kontrola potom poskytuje rekapitulace jak se daří dosahovat stanovených cílů.

2. **Manažerská kontrola** – odpovídá funkčnímu pověření a má několik složek:

- projektování zdrojů
- koordinace přiřazení zdrojů
- organizování, záznam a poskytování informací

3. **Operační řízení** – nejdůležitější úroveň využití manažerské kontroly – provádějí se zde konkrétní činnosti a rozhodnutí se zavádí do praxe. Např. dosažení stanovené ziskové marže znamená neustále sledovat jak výnosy (objem, ceny a rozdělení na střediska odpovědnosti) tak náklady (ceny, produktivitu, využití dovedností).

Manažerská kontrola tím že poskytuje provozním manažerům informace o ekonomických výsledcích podporuje využívání ukazatelů provozních činností

Manažerská kontrola vyžaduje v zásadě použití technických a organizačních nástrojů - zejména:

- zavedení analytického řízení, nebo nákladového účetnictví včetně nástrojů a metod pro vyhodnocování výnosů;
- informační systém pro oběh a šíření manažerských informací;
- struktura definovaných středisek odpovědnosti jako hlavní objekty manažerské kontroly.

6. Nákladové účetnictví v bankách

Nákladové účetnictví je možno definovat jako účetnictví vztahující se k vnitřnímu řízení.

Pokud je porovnáme s manažerským účetnictvím potom manažerské účetnictví představuje vyšší rozsah než informace z finančního účetnictví protože jeho součástí je velké množství neúčetních a pokud máme na mysli manažerské účetnictví v bankách potom i bankovních dat.

Cíle nákladové účetnictví můžeme definovat následovně:

- analyzovat prvky různých činností a jejich výsledky (výnosy podle ziskových středisek, jednotlivých klientů, segmentů klientů a produktů)
- zaměřovat činnosti ohledem zvyšování efektivnosti při stanovení cílů;
- analýzu výkonnosti;
- analýza produktivity;
- podpora při stanovení cen pro klienty.

Jedním z hlavních cílů manažersky orientovaného účetního systému je poskytování souhrnných informací na základě analýzy výsledků nebo podílu na celkových výsledcích banky podle následujících hledisek:

- **bankovních produktů a služeb (činností);**
- **klientů;**
- **středisek odpovědnosti.**

6.1. Klienti a jejich přínos

Než se budeme dále věnovat klientům, nákladům a přínosů klientů je nutné si uvědomit:

„Klient je král“

a

„Pouze klient umožňuje aby pracovníci bank pobírali svoje požítky, neboť teprve výnos který je z obsluhy klienta generován, k tomu vytváří základní podmínky“

Jakýkoliv ekonomický subjekt provádějící bankovní operaci lze obecně definovat jako bankovního klienta. Tato definici si vyžaduje konkrétní upřesnění, kdy klient je užší pojetí než třetí osoba ve vztahu k bance, která zahrnuje jak právnické tak fyzické osoby:

- jedná se o určitou osobu provádějící izolovanou nebo příležitostnou bankovní operaci a můžeme ji označit jako příležitostného nebo přechodného klienta;
- osoby provádějící nekomerční (přísně posuzováno) operace s bankou – jedná se o:
 - dealery;
 - osoby realizující operace ve prospěch“
 - bank a jiných finančních institucí
 - devizových subjektů
- anonymní operace (obligace, akcie na doručitele) – anonymní klient.

Identifikace klienta jako jednotky nemusí být vždy jednoduchá a může být i poměrně složitá např.:

- klient je spolumajitelem účtu;
- klient předá plnou moc třetí osobě.

6.2. Klasifikace a segmentace klientů

Klasifikace a segmentace klientů je jedním z nejdůležitějších prvků pro další práci s nimi.

Základem je členění na:

- rezidenty;
- nerezidenty.

Mnohem významnější je však členění klientů podle OKEČ:

- Banky a finanční instituce
- Klienti – podniky a podnikatelé
 - společnosti
 - fyzické osoby
- Soukromí klienti – fyzické osoby
- Anonymní a náhodní klienti
- Ostatní klienti:
 - orgány státní správy
 - orgány samosprávy
 - soukromé úřady
 - další.

Nejčastějším typem segmentace a klasifikace klientu je jich příslušnost k segmentu:

- Podniky a společnosti
- Drobná klientela
- Finanční instituce
- Státní správa a samospráva.

Je pochopitelně možná další segmentace klientů ve vazbě na:

- věk klientů u soukromých klientů – fyzických osob
- majetkové postavení
- vzdělání
- muži – ženy
- náboženská orientace – má význam při nabídkách speciálních bankovních produktů a služeb.

7. Kalkulace nákladů a výnosů založená na ziskových střediscích

Kalkulace – výnosu (přínosu) středisek je nejdůležitějším úkolů manažerské kontroly v bankách a finančních institucích. Výnos lze zkoumat a počítat dle různých hledisek na ziskové středisko, produkt, klienta.

Zjištění analytického výsledku na ziskové středisko:

Výnosy bankovních činnosti
- Provozní náklady

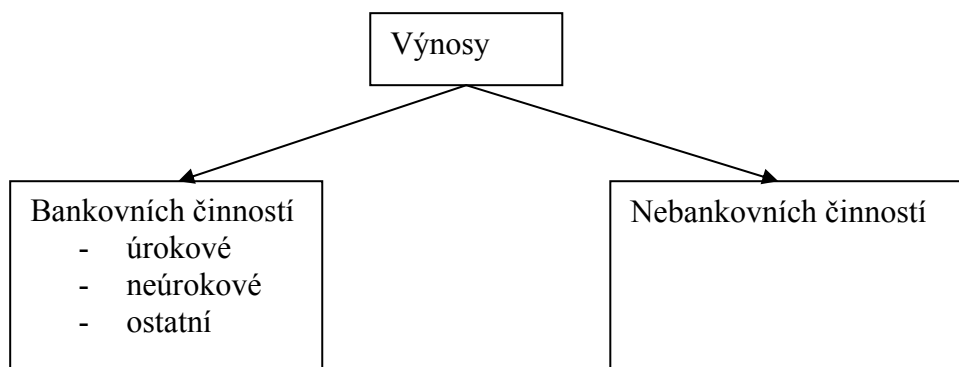
Hrubé provozní výsledky

- Odpisy
+- Rezervy
+- Zisky a ztráty
+-Různé (Ostatní)
- Daně

Čistý výsledek

7.1. Určování výnosů bankovních činností na ziskové středisko

Každá banka v zásadě rozlišuje výnosy dle následujícího schématu



a) úrokové výnosy neboli finanční marže

+ úroky přijaté (výnosové) – získané od klientů (úroky z aktiv)
- úroky placené (nákladové) bankou klientům (úroky z pasiv)

= finanční marže

b) neúrokové výnosy (provize)

Jsou spojeny se službami které finanční instituce poskytují – provize a poplatky

c) Ostatní – různé příjmy a poplatky

Jsou tvořeny hlavně bankovním portfoliem cenných papírů a mezibankovními operacemi.

7.2. Určování provizí na zisková střediska

Rozdělení finančních provizí si vždy v zásadě vyžaduje další analýzu.

Pokud produkt, který dává vznik provizi není prodáván sítí poboček, potom náleží celá jeho provize středisku, které operaci iniciovalo

Pokud jsou zisky vytvářeny ziskovým střediskem centrály avšak produkty jsou distribuovány bankovní sítí je nutno pro přiřazení získaných provizí použít stanoveného klíče.

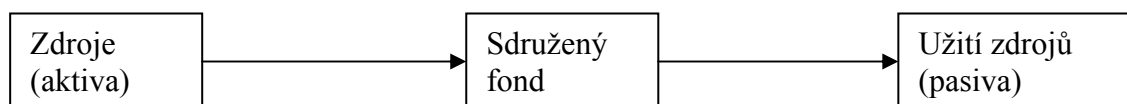
Provize získané prodejem převoditelných cenných papírů se obvykle přiřazují sítí poboček.

Hotovostní provize za správu investic obvykle sdílejí zisková střediska.

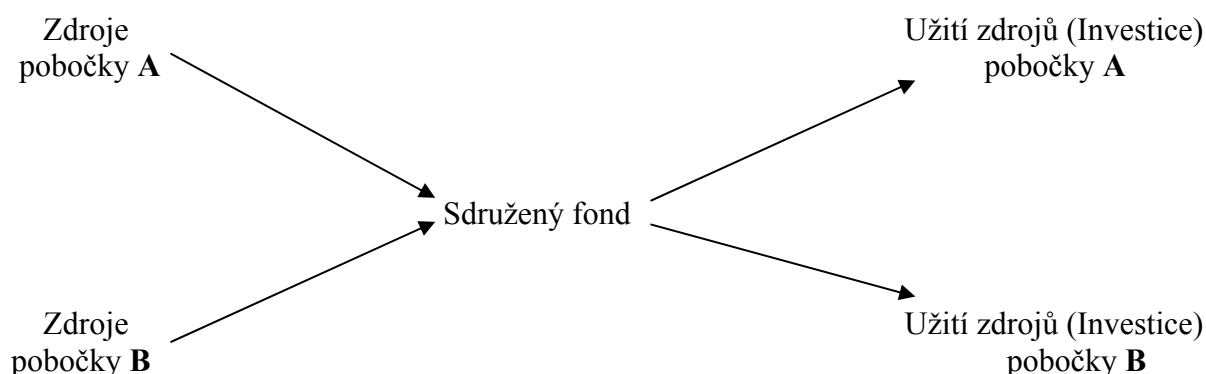
7.3. Určování finančního rozpětí a přiřazování zdrojů a jejich užití (aktiv a pasiv)

Jako základ slouží metody sdružených fondů a s nimi spojené toky finančních prostředků a v návaznosti na ně potom i výnosy.

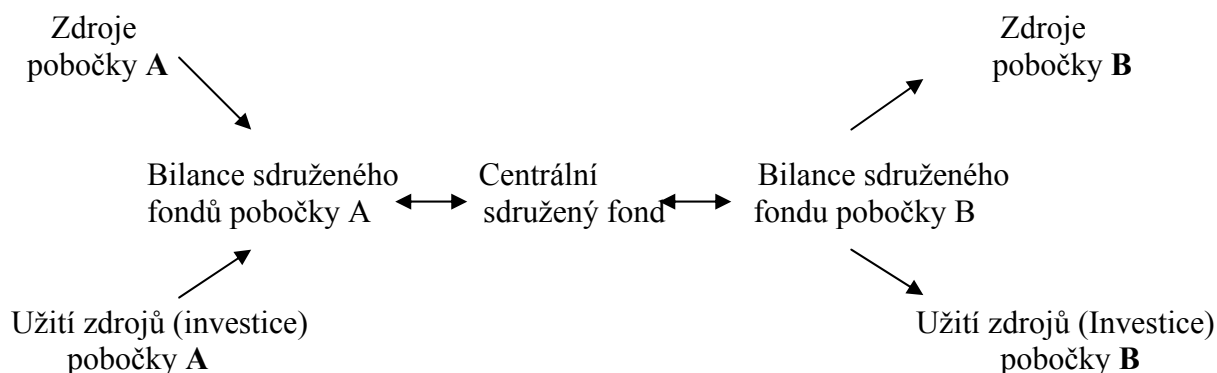
Jednoduchý sdružený fond lze vyjádřit následovně:



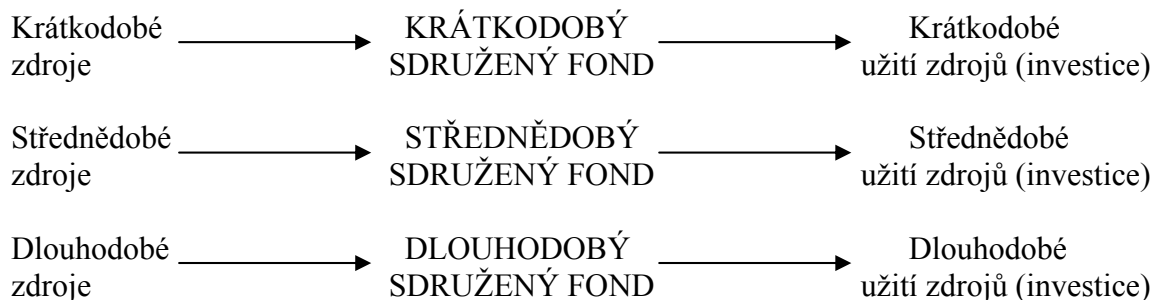
Pokud však do něj zahrne i hrubé peněžní toky je jeho zobrazení následující:



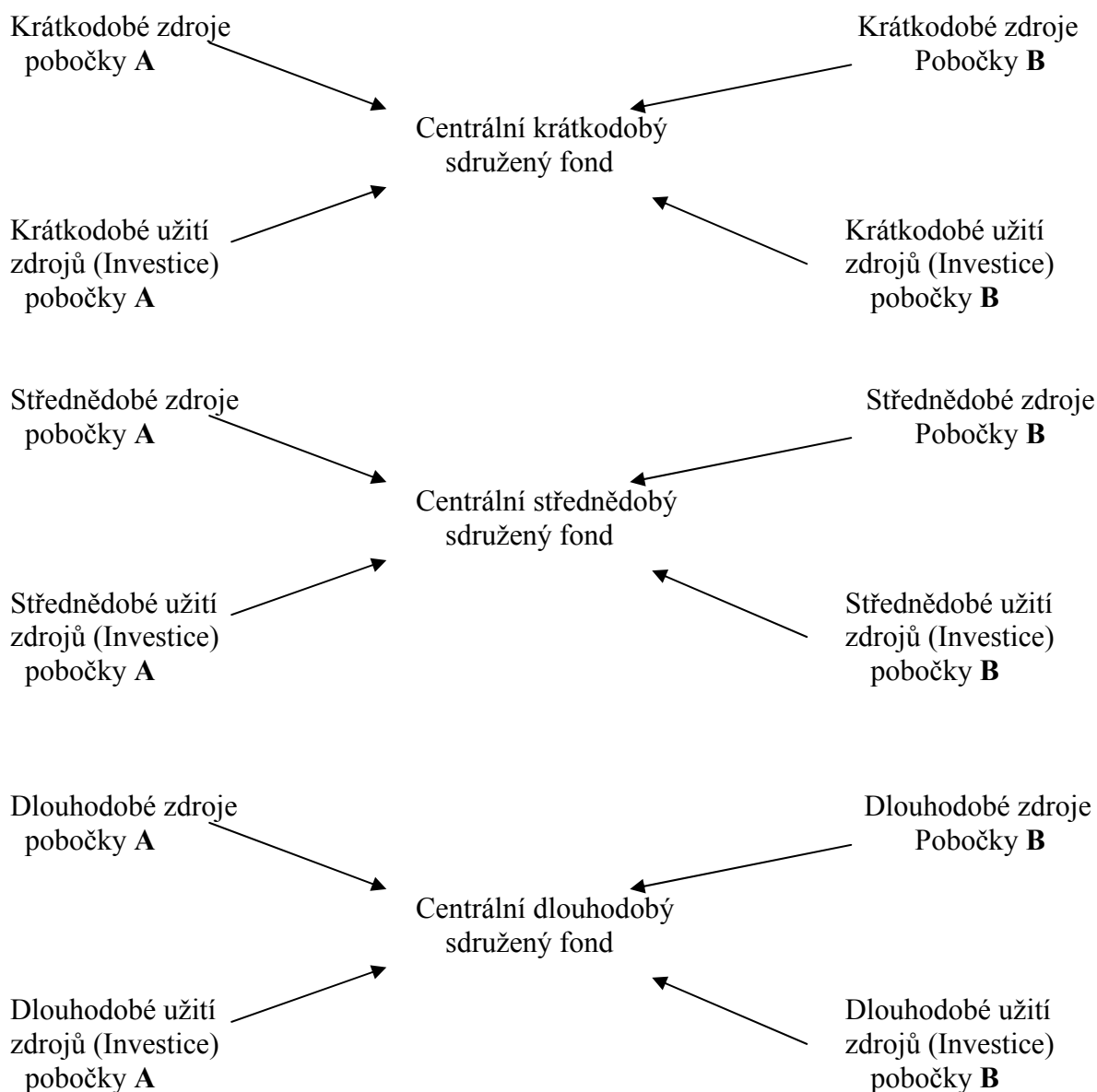
Pokud budeme uvažovat s čistými peněžními toky je potom jeho zobrazení následující:



Pokud vezmeme v úvahu zdroje a jejich užití v časovém členění, potom se jednoduchý sdružený fond změní ve **vícenásobný sdružený fond** s následujícím vyjádřením:

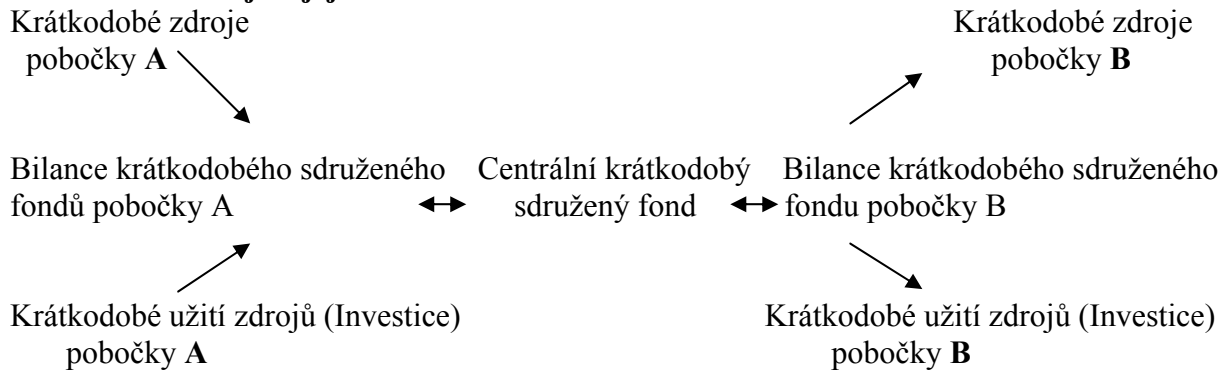


Doplníme-li **vícenásobný sdružený fond o hrubé toky** lze jej znázornit následovně:

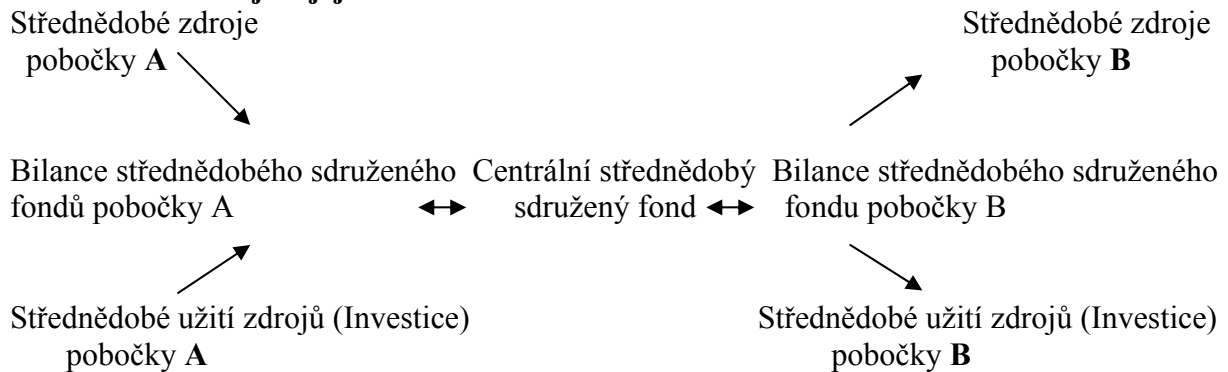


Vícenásobné sdružené fondy s čistými peněžními toky vyjadřujeme následovně:

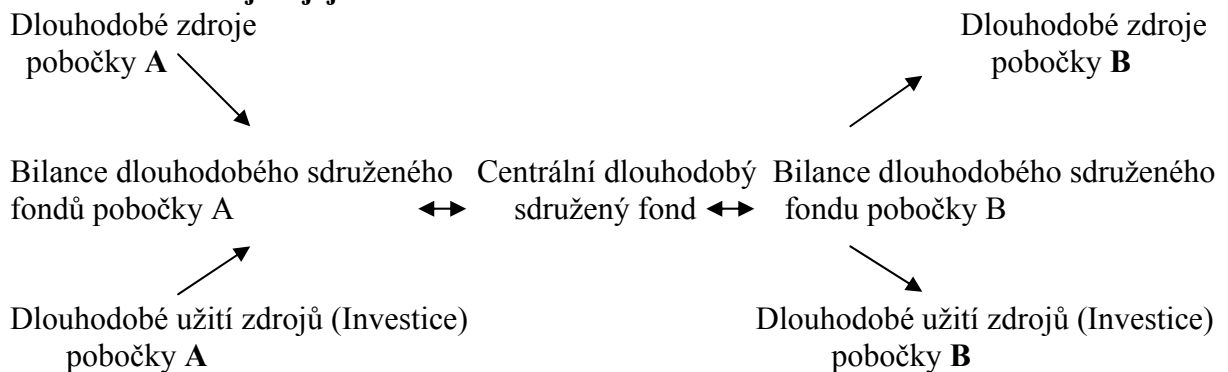
Krátkodobé zdroje a jejich užití



Střednědobé zdroje a jejich užití



Dlouhodobé zdroje a jejich užití



Všechny tyto kalkulace směřují k jednomu cíli – stanovení vnitrobankovních sazeb za zdroje a jejich přiřazení k jednotlivým střediskům ve vazbě na dosahované marže z prodeje zdrojů a jejich správného a výnosného užití.

8. Kalkulace nákladů na ziskové středisko

Je nutno se krom rozdělení marží zabývat i aplikací metod pro přiřazení nákladů servisních středisek na zisková střediska. Celý tento proces si můžeme v nákladovém účetnictví rozdělit na šest fází:

1. FÁZE

Náklady v analytickém (/vnitropodnikovém – vnitrobankovním) účetnictví

2. FÁZE

Přiřazení nákladů střediskům odpovědnosti

- strukturální střediska
- střediska všeobecných služeb

3. FÁZE

Projednání nákladů strukturálních středisek a středisek všeobecných služeb

- servisní střediska
- zisková střediska

4. FÁZE

Kalkulace provozních nákladů

- provozní náklady A
- provozní náklady B
- ...
- ...
- zisková střediska

5. FÁZE

Zúčtování provozních nákladů ziskovým střediskům

- náklady na ziskové středisko

6. FÁZE

Výsledek na ziskové středisko

- příjmy na ziskové středisko

9. Stanovení vnitrobankovních cen operací

Máme možnost využít následujících metod.

9.1. Standardních – normovaných nákladů

Standardní – normované náklady definujeme jako předpokládané náklady určené jako součást běžných operací střediska odpovědnosti, zejména ve vztahu k jeho objemu činnosti, ale současně i cen, které platí za získané zdroje a úroveň produktivity střediska. Tyto náklady představují normu, která musí být po stanovení období dodržována.

9.2. Tržních nákladů

Vnitrobankovní ceny lze také stanovit ve vztahu k tržním cenám – tj. k nákladům které účtují jiné instituce stejného sektoru.

Pochopitelně se zde jedná o omezení vyplývající z obtížnosti získání potřebných podkladů.

9.3. Mezních nákladů

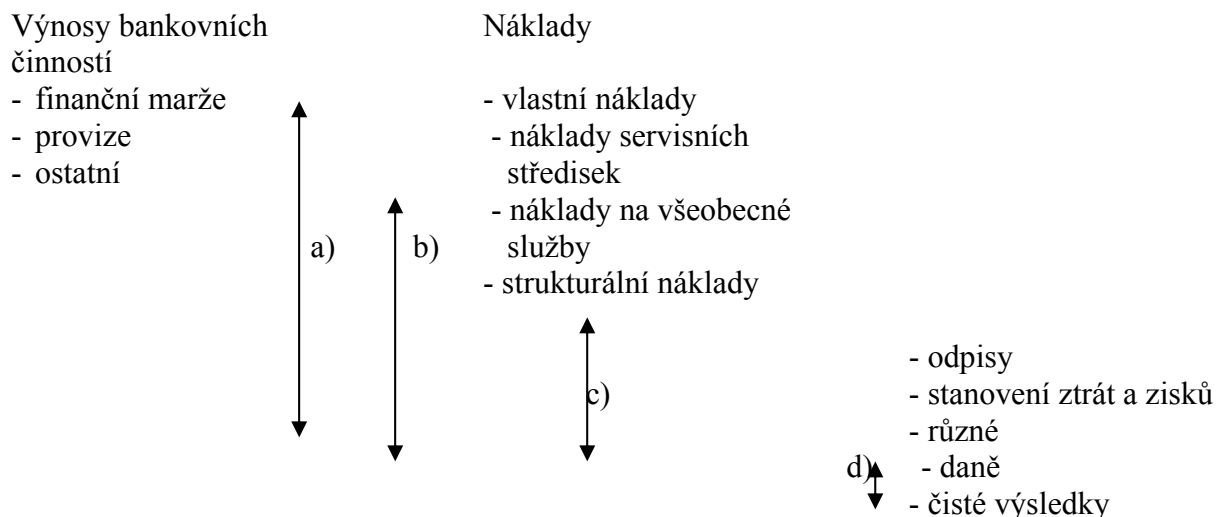
Mezní – marginální náklady definujeme jako dodatečné náklady vznikající přidáním produktu nebo služby nad rámce předpokládaného objemu činnosti.

Tato metoda se uplatňuje při zavádění nových činností, nízkoobjemových činností, zrušení činností nebo poskytováním ojedinelé služby na účet jiné firmy.

10. Výnosy ziskových středisek

Kvalita a způsob jak jsou prezentovány výsledky ziskových středisek je nezbytnou součástí zájmu všech subjektů, které e na daných operacích účastní.

Tvorbu výsledků ziskového střediska si můžeme zobrazit následovně



- příspěvek k vlastním nákladům – berou v úvahu pouze přímé náklady ziskového střediska
- příspěvek k vlastním nákladům a k nákladům servisních středisek – jejich tvorbu nemohou zisková střediska ovlivnit a lze je účtovat na základě skutečných průměrných, normovaných nebo tržních nákladů
- hrubý výsledek – jsou odečítány přiřazované náklady středisek všeobecných služeb a strukturálních středisek
- čistý výsledek – odečteny jsou účetní funkce a daně, které ziskové středisko nemůže ovlivnit.

11. Výnos produktu

Poskytuje nám přesnou informaci o maržích vytvářených konkrétními produkty a službami, které poskytujeme a umožňuje zaměřit se na nejziskovější prvky v našem portfoliu činností.

Při tom musíme vycházet:

- přiřazování nákladů produktům
- přiřazení výnosů produktů

12. Stanovení cen

Rozlišujeme několik základních přístupů k tvorbě cen.

a) nákladový přístup k tvorbě ceny

Znamená že vycházíme z úrovně nákladů na bankovní produkt nebo službu a přidáme k němu určitou přírážku – marži

$$\text{Prodejní cena} = \text{cena nákladů na produkt} + \text{přirážka (marže)}$$

b) tržní přístup k tvorbě cen

Ocenění je důležitým prvkem marketingové pozice a proto má stanovení nákladové ceny minimální platnost.

V tržním přístupu přizpůsobujeme cenu konečnému cílovému zákazníkovi.

c) stanovení prodejní ceny

13. Výnos z klienta a analýza výnosu z klienta

Určování výnosu z klienta se organizuje podle hlavních činností:

- pasivní obchody – běžné účty a termínované vklady
- aktivní obchody – úvěry a půjčky
- bilančně neutrální obchody – bankovní a finanční služby – poradenství.

Pro vlastní analýzu potom využíváme pět základních modelů:

- výnos z průměrných zůstatků, pohybů (obratů) a čistých zisků z klienta
- výnosy z úvěrů a půjček
- výnosy z provizí
- provozní náklady na klienta
- výkaz zisků a ztrát.

14. ABC – Activity-based costing – Kalkulace nákladů založená na činnostech

Kalkulace nákladů metodou ABC představuje zásadní rozměr analýzy nákladů – jedná se o kalkulaci založenou na činnostech.

ABC analyzuje chování nákladů podle jednotlivých činností, propojuje činnosti (příčiny) s náklady a umožňuje tak určovat faktory ovlivňující vznik nákladů.

ABC se zaměřuje na analýzu aktivit a přehled správních nákladů tím, že je řídí jako přímé náklady aniž by musely být přiřazeny jednotlivým servisním střediskům. Může poskytovat informace o přiřazení nákladů produktům a klientům s využitím vztahových veličin ovlivňujících náklady.

14.1. Užití kalkulací nákladů metodou ABC

Strategické řízení nákladů	Určuje strategickou hodnotu činností a optimalizuje využití zdrojů
Operativní řízení nákladů	Měří a kontroluje výkonnost ve vztahu k nákladům a činnostem
Kalkulace nákladů na produkt	Určuje výnos podle klientů, nebo skupin klientů
Výnos klienta	Dává přehled o oceňování produktů a o strategii podpory prodeje založené na informacích o nákladech

14.2. Proces kalkulace nákladů metodou ABC

Kalkulace nákladů metodou ABC je v zásadě analytický přístup ke zkoumání činnosti organizace a s nimi spojených nákladů a výnosů. Výstupy zpracované metodou ABC se liší od klasických tím že vztahují náklady do souvislosti s vydanými rozhodnutími a tím umožňují soustředit se na zvyšování produktivity v krátko- a střednědobém úseku

14.3. Posuzování potřeb

V první fázi rozvoje kalkulace založené na ABC je nutné jednoznačně zajistit pochopení cílů, plánu, průběhu a zajištění projektu.

Poskytování přehledů umožňuje zvýšit účinnost při uskutečňování stanovených cílů.

14.4. Určení oznamovacích jednotek

Jednotky, které podávají v systému ABC zprávy se mění ve vazbě na využití tohoto systému. Metodu můžeme aplikovat na úrovně:

- Produktů a transakcí
- Agregované činnosti skládající se z:
 - činností nezbytných
 - činností dobrovolných
 - činností podpůrných
 - provozních činností
- Vymezení vztahových veličin
- Vymezení skupin klientů
- Shromažďování dat (objemy a hodnoty)

Na základě předchozích vymezení následuje:

- Kalkulace na produkty a služby
- Vymezení produktů a služeb
- Výnosnost jednotlivých produktů
- Vymezení klientů a skupin klientů
- Výnosnosti klientů
- Kalkulace příspěvků k nákladům

14.5. Rozpočetnictví založené na vztahu k činností

Od tradičního rozpočetnictví se liší tím že se soustřeďuje na **faktory ovlivňující náklady** a nikoliv pouze jejich vývoj

14.6. Řízení výkonnosti

Klíčovým měřítkem výkonnosti je kvantifikovatelný ukazatel činnosti, kterou by měl a musí manažer vykonávat dobře.

15. Strategické řízení nákladů

Se skládá z rozhodujících etap:

- Formulace strategií
- Předávání zvolených strategických informací
- Tvorba taktik zvolených strategií
- Tvorba a zavádění mechanismů řízení – jak jsou naplněny strategické cíle.