

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra účetnictví a financí

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Controlling – možnosti uplatnění v bance a nástin jeho
realizace v pobočkové síti banky v českobudějovickém
regionu**

**Controlling - the possibilities of its use in a bank and an outline of its
implementation within the bank's branches in ceskobudejovicky region**

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Vladimír Jandík

Autor:
Bc. Petra Klečková

České Budějovice
2009

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Controlling – možnosti uplatnění v bance a nástin jeho realizace v pobočkové síti banky v českobudějovickém regionu“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které jsem uvedla v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích dne 20. dubna 2009

.....
Petra Klečková

Poděkování:

Děkuji Ing. Pavlu Petrovi za odborné vedení, cenné rady, inspirativní připomínky a poskytnutí materiálů pro zpracování diplomové práce.

OBSAH

1. Úvod.....	6
Abstrakt.....	7
2. Teoretická část.....	9
2.1 Controlling	9
2.1.1 Controlling jako filozofie řízení podniku	13
2.1.1.1 Plánování	13
2.1.1.2 Kontrola	14
2.1.1.3 Řízení	14
2.1.2. Strategický a operativní controlling.....	15
2.1.3 Vztah manažera a controllera	16
2.1.4 Hlavní přínosy zavedení Controllingu:.....	17
2.2 Controlling v bankovním řízení.....	19
2.2.1 Controllingová koncepce bankovního řízení.....	19
2.2.1.1 Výnosově orientované řízení	20
2.2.1.2 Systémové předpoklady bankovního controllingu	21
2.2.2 Evidence nákladů a výnosů v bankovním podnikání.....	22
2.2.2.1 Náklady a výnosy ve finančním účetnictví.....	22
2.2.2.2 Náklady a výnosy v manažerském účetnictví.....	23
2.2.3 Metodické přístupy controllingu při řízení výkonnosti podnikání	27
2.2.3.1 Hospodářský výsledek na bázi finančního účetnictví a soustava ukazatelů	27
2.2.3.2 Hospodářský výsledek na bázi manažerského výsledku	33

3. Praktická část	41
3.1 Metodika	41
3.2 Fungování banky v praxi	42
3.3 Česká spořitelna – profil společnosti	46
3.4 Erste Group – profil společnosti	48
3.5 Aplikace příspěvkové metody (Deckungsbeitrag) v pobočkách České spořitelny...	49
3.5.1 Vysvětlení jednotlivých příspěvků	51
3.6 Porovnání výkonnosti poboček podle jednotlivých příspěvků za českobudějovický region	56
4. Závěr.....	68
5. Seznam literatury	71
6. Seznam tabulek a grafů	73

1. Úvod

Slovo Controlling je v dnešní době často používaný termín. Téměř každá úspěšná firma má úsek nebo oddělení, které je zaměřené právě na Controlling.

Controlling se většinou mylně překládá jako kontrola, ovšem je to pojem velmi obsáhlejší. Kontrola je samozřejmě součástí controllingového procesu. Její výsledky jsou však pro Controlling významné jen pokud skýtají podnět k budoucímu řešení. Primárním cílem Controllingu není hodnotit minulé chyby (odchyly), ale ze zjištěné odchylky od předpokladu (tj. plánu) vyvodit opatření pro korekci budoucího vývoje. Pojem Controlling nám tedy zahrnuje plánování, řízení a kontrolu v jednom.

Tato diplomová práce se bude zaměřovat na Controlling v bankovním řízení. Význam bankovního Controllingu roste s procesem přizpůsobování se banky změnám vnějšího prostředí a s potřebou předvídat vývoj a využít poznatků o budoucím vývoji v bankovním řízení.

Typická metoda používaná v Controllingu je metoda „Deckungsbeitrag“ tj. krycí příspěvek. Ten lze definovat jako přebytek výnosů nad náklady, které lze těmto výnosům přímo bez alokace nákladů přiřadit, mají tedy s výnosy příčinnou souvislost. Metoda víceúrovňové kalkulace krycího příspěvku je využívána u průmyslových podniků, odkud je převzata a upravena pro podmínky banky. Vzhledem k velkému objemu fixních nákladů v bankovním podnikání je však nutno metodu krycího příspěvku upravit pro potřeby bankovního řízení.

Abstrakt:

Tato diplomová práce je zaměřena na Controlling v bankovním řízení. První teoretická část nejprve popisuje Controlling v obecné podobě. Vyvrací časté a nesprávné záměny Controllingu s kontrolou a popisuje funkci Controllingu v podniku a také jeho přínosy.

Další část se zabývá bankovním prostředím. Zaměřuje se na evidenci nákladů a výnosů v bankovním podnikání. Popisuje rozdíly mezi zjištěním hospodářského výsledku na základě finančního účetnictví a zjištěním hospodářského výsledku na základě manažerského účetnictví, kde se zabývá stěžejní metodou Controllingu tj. krycí příspěvek neboli Deckungsbeitrag.

Praktická část je zaměřena na porovnání profitability poboček České spořitelny za českobudějovický region. Porovnání je provedeno právě na základě metody krycího příspěvku. Česká spořitelna má tyto příspěvky rozdělené na 1- 7a. Jednotlivé pobočky jsou v tabulkách porovnávány vždy podle konkrétního příspěvku. Aby bylo možné porovnávat např. poradenské centrum se servisní pobočkou, je vždy každý příspěvek dělen počtem přepočtených zaměstnanců.

Klíčová slova: Controlling, krycí příspěvek, Deckungsbeitrag, Česká spořitelna, pobočka, profitabilita

Abstract:

This diploma work is focused on the Controlling in the bank sector. The first teoretical part describes Controlling in a common form and displaces frequent and wrong replacements of Controlling with a control and describing function of Controlling in a company and describing also its benefits.

The other part deals with bank sector and is focused on evidence of costs and revenues in a bank business. It describes differences between findings profit on the basis of financial accounting and findings profit on the basis of managerial accounting, where deals with the fundamental method of Controlling – financial contribution.

Practical part is focused on the comparison of profitability of the branches stores in the českobudějovický region. Comparison is executed just on the basis of financial contribution. Česká spořitelna divides these contributions into 1-7a. Individual branches are compared in the tables always according to the concrete contribution. For comparing e.g consulting centre and service centre is important to divide every contribution with FTE (full time equivalent).

Key words: Controlling, financial contribution, Deckungsbeitrag, Česká spořitelna, branch store, profitability

2. Teoretická část

2.1 Controlling

Controlling je odvozený z anglického slova „to control“. Jeho překlad je složitý, protože ve slovnících najdeme okolo padesáti jeho obsahových významů. Proto se v Evropě nepřekládá. Nelze ho však ztotožňovat s kontrolou, ani s řízením. Kontrola je samozřejmě součástí controllingového procesu. Její výsledky jsou však pro Controlling významné jen pokud skýtají podnět k budoucímu řešení. Primárním cílem Controllingu není hodnotit minulé chyby (odchyly), ale ze zjištěné odchylky od předpokladu (tj. plánu) vyvodit opatření pro korekci budoucího vývoje. Role controllera bývá někdy přirovnávána k roli lodivoda, který má udržovat loď v plavební dráze – tzn. rozpoznat včas výraznější odchylku od ideálního kurzu a vrátit loď do plavební dráhy (= přípustné odchylky od plánu).

Tabulka č. 1 Kontrola vs. Controlling

KONTROLA	CONTROLLING
<ul style="list-style-type: none">▪ orientace na minulost	<ul style="list-style-type: none">▪ orientace na budoucnost
<ul style="list-style-type: none">▪ výkazy minulé činnosti	<ul style="list-style-type: none">▪ analýza minulosti s ohledem na budoucí vývoj
<ul style="list-style-type: none">▪ porovnání s normou platnou v minulosti	<ul style="list-style-type: none">▪ analýza odchylek a prognóza budoucího vývoje
<ul style="list-style-type: none">▪ hledání nedostatků v minulosti	<ul style="list-style-type: none">▪ opatření pro budoucí vývoj
<ul style="list-style-type: none">▪ závěry (často represivní) vzhledem k minulým odchylkám	

Zdroj: Vlastní tvorba

Pojem Controlling vznikl v americké podnikové praxi a jeho původ je spojen s pracovní pozicí označovanou jako controller. Funkce controller se v rozvíjejících podnicích objevila na přelomu 19. a 20. století. K jejímu rozmachu dochází v době světové

hospodářské krize, kdy podniky začaly klást důraz na podnikové plánování a účetnictví. Postupně je zdokonalováno nákladové účetnictví, které se vyvíjí od pouhého evidování nákladů ke sledování nákladů podle místa vzniku či odpovědnosti. V roce 1931 je založen Americký institut controllerů.

V Evropě se s pojmem Controlling setkáváme až po druhé světové válce a funkce controllerů nalzáme převážně v dceřiných amerických společnostech. Rozmach této pozice přichází v šedesátých letech, kdy dochází ke stagnaci některých průmyslových odvětví a k poklesu odbytu na trzích spotřebního zboží. Začíná být kladen důraz na hospodárnost a efektivní řízení podniků. V roce 1974 již většina největších německých podniků má Controlling začleněn ve své organizační struktuře. [10]

V České republice se s Controllingem setkáváme až po roce 1989. V roce 1994 u nás vznikla pobočka Controller Institutu.

Pojem Controlling není jednoznačně definován, chápán a i v praxi se uplatňuje často velmi odlišně. S tímto pojmem se můžeme setkat v různých úrovních chápání – v pojetí úzkém – Controlling prodeje, pohledávek, finanční, lidských zdrojů, zásobování nebo výroby, i v širším pojetí jako způsobu řízení.

Definice Controllingu

Pro popis Controllingu se dá nalézt v literatuře mnoho definic:

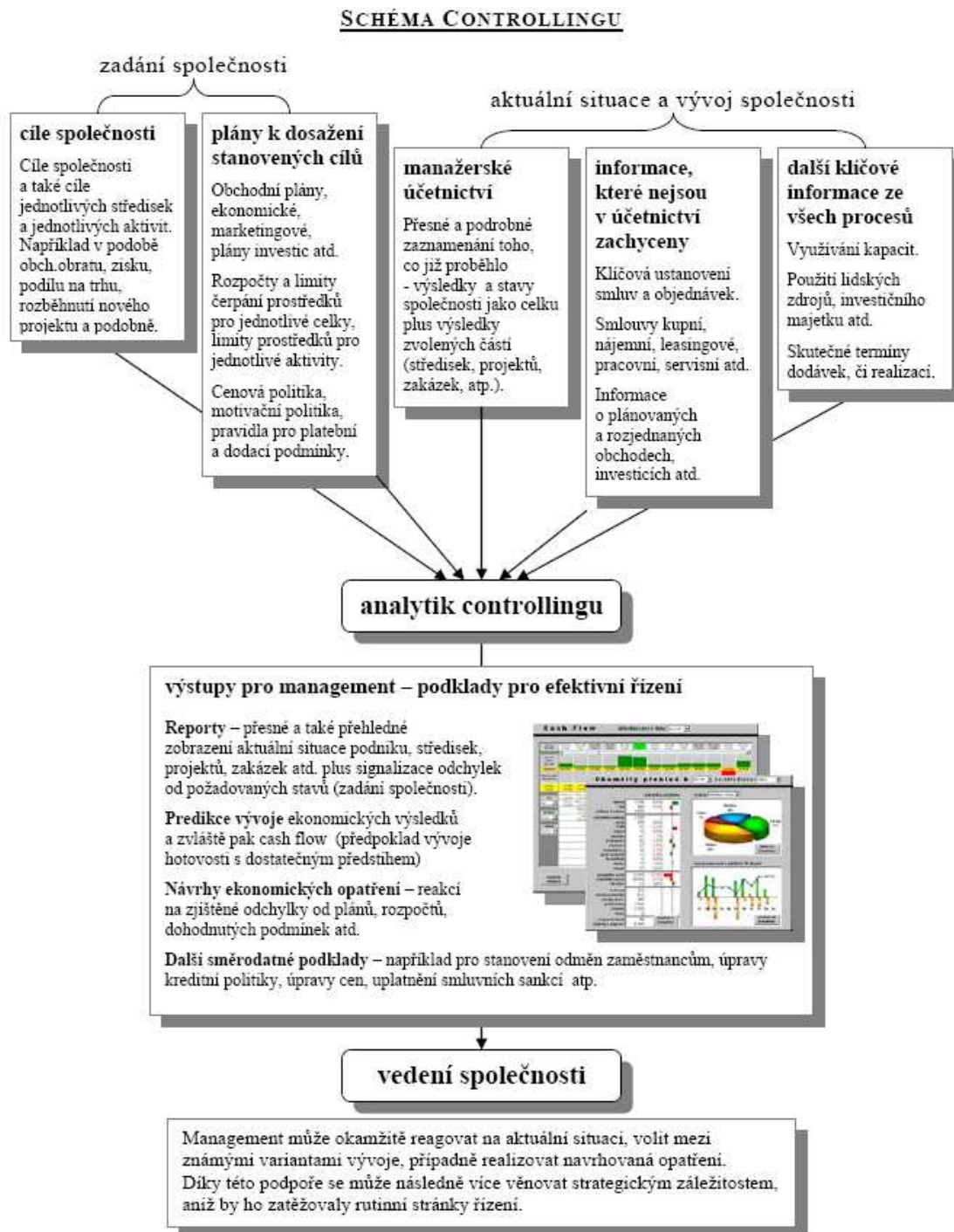
R. Steinöcker [8] vidí úlohu úspěšného Controllingu v tom, že poskytuje informace o vzniklém úzkém profilu firmy. Musí dopomáhat k tomu, aby byl odstraněn problém, který podnik nejvíce zatěžuje a brání mu v dosažení cílů.

Hilmar J. Vollmuth [5] přistupuje k pojetí Controllingu jako nástroji řízení, který má podporovat vedoucí pracovníky při jejich rozhodování, i jako kontrolu, která je zajišťována porovnáním odchylek mezi plánem a skutečností.

Podle Dr. Hofmanna z Controller Institut Praha [9] je Controlling pokus dostat podnik podnikohospodářsky pod kontrolu, a to s takovým předstihem, aby při vzniku eventuální existenční krize byla možnost učinit vhodná protiopatření. Výraz Controlling vnímá jako "držet pod kontrolou".

V pojetí P. Horvatha [7], který je považován za jednoho z nejvýznamnějších odborníků na Controlling, se tento skládá ze tří částí: manažersky orientovaného účetnictví, výkaznictví a systému plánování a kontroly.

Schéma č. 1 Schéma Controllingu



Zdroj: www.vopelka.cz

2.1.1 Controlling jako filozofie řízení podniku

Dle Vollmutha je Controlling nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování. Aby bylo takové řízení účinné je třeba, aby v podniku existovala metodika plánování, která je vytvořena na základě cílů stanovených vedením podniku. Na základě porovnávání plánu a skutečnosti se zjišťují odchylky. Na jejich základě musí vedení podniku provést taková protiopatření, aby stanovené cíle mohly být splněny.

Skupiny controllingových úloh [5]:

- Plánování – stanovení cílů podniku
- Kontrola – porovnání plánů a skutečnosti, analýza odchylek
- Řízení – provádění nápravných opatření

2.1.1.1 Plánování

Pod pojmem plánování rozumíme stanovení cílů, opatření a činností potřebných k jejich realizaci.

Při stanovení cílů musíme respektovat nejen samotnou nutnost existence cílů jako možnosti ekonomického řízení podniku, ale především definování cíle a jeho konkretizaci do podoby [3]:

- obsahu cíle, tedy čeho má být dosaženo
- rozsahu cíle, v jakém rozsahu má být cíle dosaženo
- oblasti, skupina, region, komodita atd.
- lhůty, resp. během jaké doby má být cíl realizován

Plánování může probíhat buď shora dolů (podle hierarchie v organizaci) – tzv. retrogradní plánování, kdy vrcholové řízení určí hlavní cíle a v nižších úrovních jsou tyto cíle detailně rozpracovány. Opačný postup, při němž se plánování začíná na nižších stupních a je vedeno směrem nahoru je označován jako progresivní plánování. Při sloučení obou těchto metod vzniká plánování kombinované.

2.1.1.2 Kontrola

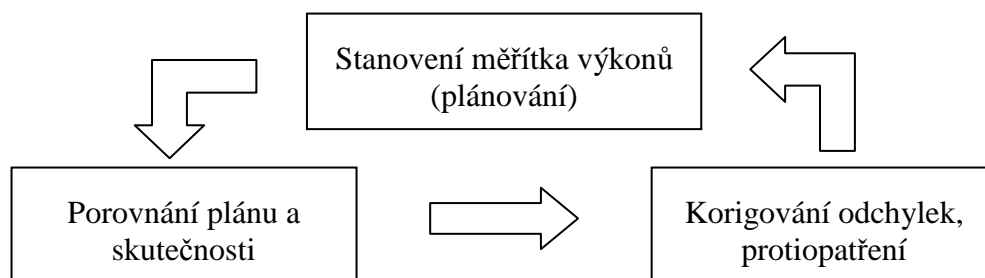
Věcný obsah kontroly spočívá v neustálém porovnávání plánů a skutečného vývoje. Případné odchylky musí být analyzovány a zjištěny jejich příčiny. Kontrolu dělíme na kontrolu výsledků a kontrolu procesu [5]. První z nich se soustřeďuje na výsledky plánovacího procesu, druhá kontroluje povahu a způsob vzniku daného výsledku nebo průběh jeho realizace. Zjištěné odchylky mohou být zapříčiněny kroky v oblasti plánování (například nerealistické cíle, nesprávný odhad okolí) nebo v oblasti realizace.

Hlavním úkolem controllera je odchylky plánu od skutečnosti včas zjistit a analyzovat, aby vedení mohlo přijmout nápravná protiopatření. Odchylky (kladné i záporné) mohou mít různé příčiny. Mezi ně mohou patřit: organizační změny, chyby v plánování, chybné zaúčtování, externí vlivy, zvýšení cen vstupů apod.

2.1.1.3 Řízení

Úkolem řízení je vyvodit taková opatření, aby se zmírnil dopad odchylek a dosáhlo se výsledků co nejbližších plánovaným cílům. Aby bylo dosaženo žádoucího směru vývoje, mělo by být řízení orientováno na cíl a na budoucnost. Zároveň by se mělo soustředit na nejvážnější problémy, které musí být rychle vyřešeny- orientace na úzký profil.

Schéma č. 2 Regulační okruh Controllingu



Zdroj: Horváth&Partners.: Koncepce Controllingu [7]

2.1.2. Strategický a operativní controlling

Strategický controlling

Vychází ze strategického plánování, jehož hlavní náplní je analýza zdrojů úspěchu a vývoj dlouhodobých koncepcí, které povedou k zajištění budoucnosti podniku. Jeho úkolem je to, aby dnes byla přijata opatření, která budou v budoucnu napomáhat zajištění existence podniku. Nástroji strategického controllingu jsou scénáře, plánování a vývoj portfolia, rozbor strategických mezer a jejich vývoj, rozbor závislosti, rozbor silných a slabých stránek apod. [8]

Operativní controlling

Operativní controlling se uplatňuje v oblasti krátkodobého plánování (horizont 1-3 roky) a vychází z aktuálních personálních, strojních a kapitálových možností podniku. Jeho hlavním úkolem je řízení rentability, plánování likvidity a kontrola hospodárnosti. Nástroji operativního controllingu jsou analýza, plánování a kontrola.[8]

Tabulka č. 2 Strategický a operativní controlling

Znaky/typy	Strategický controlling	Operativní controlling
Orientace	Prostředí a podnikání Adaptace	Podnikání Hospodárnost provozních procesů
Stupeň	Strategické plánování	Taktické a operativní plánování a rozpočtování
Dimenze	Šance / Rizika Přednosti / Slabiny	Výdaje / Výnosy Náklady / Výkony
Cílové veličiny	Zajištění existence Potenciál úspěchu	Hospodárnost, zisk Rentabilita

Zdroj: Horváth&Partners. Koncepce Controllingu [7]

2.1.3 Vztah manažera a controllera

Důležité je vymezit vztah mezi managementem a controllingem. Management rozhoduje, má zodpovědnost. Controlling inspiruje, hodnotí, analyzuje, kontroluje a dává doporučení. Controlling v podniku je vysoce kvalifikovaným poradenstvím manažerů. Controlling je vybudovaný na manažerském přístupu. Z funkčního hlediska je chápán jako podsystém řízení. Z funkcí managementu se zabývá plánováním a kontrolováním, přičemž provádí sběr a přenos informací, zpracovává je a analyzuje. Výsledky činnosti controllingu potom využívají vrcholoví manažeři v rozhodování a řízení. V praxi se tyto funkce řízení obvykle delegují na controllera a management si ponechává rozhodovací pravomoc. Controller přebírá úlohu „manažerského servisu“.

[9]

Tabulka č. 3 Rozdělení úkolů a zodpovědností mezi controllera a manažera

Controller	Manažer
připravuje podklady pro plánování a rozhodování	plánuje a rozhoduje
informuje o výši a příčinách cílových odchylek	činí řídicí opatření na základě odchylek
informuje o změnách v podnikovém okolí	aktivně jedná a reaguje, aby udržel rovnováhu s okolím
nabízí podnikohospodářské poradenství	opatřuje si odborné rady, rozhodnutí činí racionálně
spolupracuje na podnikovém rozvoji	vede orientací na cíl, základem je plánování a kontrola
je partnerem manažera	akceptuje controllera jako rovnocenného partnera

Zdroj: Hoffmann, Werner H. a kol. Koncepce, funkce, instituce controllingu – úvod [9]

2.1.4 Hlavní přínosy zavedení Controllingu

- ▶ schopnost efektivně ovlivňovat hospodaření podniku

Na rozdíl od řízení pouze na základě zpětných výstupů z účetnictví a jednotlivých informací z porad, nebo i sebedražšího informačního systému, Controlling umožní pohled také do budoucna a současně poskytne dostatek nástrojů na jeho ovlivnění. Díky Controllingu se podniky mohou při každém strategickém rozhodnutí opřít o kompletní a relevantní data.

- ▶ schopnost objektivně hodnotit a motivovat podřízené

Díky důsledné alokaci nákladů mezi zvolené celky podniku (střediska, zakázky, projekty atd.) lze vyčíslit ekonomickou efektivitu jak uzavřených, tak i rozpracovaných aktivit. Takováto detailní znalost podniku pomáhá zamezení dlouhodobé ztrátovosti nezdravých částí podniku. Díky přesnému vyčíslení výsledků lze samozřejmě také přesně kvantifikovat přínos konkrétních zaměstnanců. A pokud se cíle celé společnosti transformují do cílů klíčových osob (viz níže), dosáhne se samozřejmě jejich vyšší zainteresovanosti.

- ▶ management se může více soustředit na strategické cíle

Tím, že Controlling pomůže zbavit váhání při rutinním rozhodování, přispěje k odstranění chyb a samozřejmě také ušetří managementu čas. Navíc díky podrobné znalosti svých budoucích potřeb a očekávaných výnosů, může management lépe a bez obav rozdělit své prostředky a soustředit jejich část do oblastí potřebných pro další růst firmy (nové technologie, zaměstnanci, propagace atd.) Samozřejmě v případě nepříznivého odklonu od plánovaných, či očekávaných hodnot lze tyto výdaje včas utlumit.

- ▶ varianty jsou známy, stačí si vybrat

Pokud se zvažuje realizace důležitého kroku (například nové investice, rozšíření podniku, jeho restrukturalizaci atd.), můžou se díky Controllingu snadno modelovat všechny dopady jak na hospodářský výsledek (například návratnost investice), tak na cash flow (nároky na vlastní zdroje i vnější financování).

► cash flow pod kontrolou

Prvním krokem pro ozdravení cash flow je generování takzvaného plánu cash flow. V plánu jsou zohledněny samozřejmě všechny vystavené a přijaté faktury, všechny závazky (nebo naopak nároky) plynoucí z uzavřených smluv (kupní, pracovní, nájemní, leasingové, servisní atd.). Také jsou s uvedením pravděpodobnosti zaneseny všechny plánované zakázky, včetně například případného navýšení výdajů za režii. Nezapomíná se ani na chystané investice, nové zaměstnance a podobně. Každé rozhodnutí a nově plánovaný obchod pak lze s tímto plánem konfrontovat. Jednoduše řečeno, pokud podnik bude ke konkrétnímu datu znát s dostatečnou mírou pravděpodobnosti svou hotovost, bude moci rozlišit zda jsou závazky, na které hodlá přistoupit, k dohodnutému datu splnitelné. Současně bude samozřejmě znát své možnosti při vyjednávání se zákazníky. Výstupem takového výhledu cash flow mohou být buď jednotlivé limity pro jednotlivé obchody (například u zakázkové výroby, či velkých projektů), nebo obecnější limity pro celé skupiny zákazníků a dodavatelů. Na základě znalosti těchto limitů a samozřejmě obchodní strategie lze vytvořit účelnou kreditní politikou.

► Externí financování na dosah

Kdykoli se podnik uchází o financování ze strany banky, investora, nebo například factoringové společnosti, setká se s jednoznačnou potřebou předložit danému financujícímu subjektu co nejpodrobnější obraz ekonomické situace a reálný předpoklad vývoje podniku. Systém Controllingu takovýto podrobný obraz i reálný výhled generuje neustále. Reálný výhled také s předstihem zobrazí přesné nároky na financování a to nejenom co do objemu, ale i co do termínů. Současně tento výhled může před financujícím subjektem průkazně deklarovat schopnost podniku splácet jistinu i úroky v konkrétních termínech.[13]

2.2 Controlling v bankovním řízení

Bankovní controlling je procesem stanovení a realizace bankovních cílů formou řízení kontrolně plánovacího cyklu a poskytování informací k dosažení cílů. Význam Controllingu roste s procesem přizpůsobování se banky změnám vnějšího prostředí a s potřebou předvídat vývoj a využití poznatků o budoucím vývoji v bankovním řízení. Controlling může sloužit k *podpoře bankovního řízení* v dílčích autonomních oblastech nebo může být vytvořena *controllingová koncepce bankovního řízení*.^[1]

2.2.1 Controllingová koncepce bankovního řízení

Je formou bankovního řízení na bázi všech dostupných informací z oblasti účetnictví, kalkulací, ekonomických analýz a interní kontroly.

Uplatnění controllingové koncepce řízení zahrnuje řešení několika oblastí. V první řadě jde o stanovení *obsahové stránky*, tedy určité filozofie řízení.

Controllingovou koncepci řízení je možné prezentovat ve dvou částech a to:

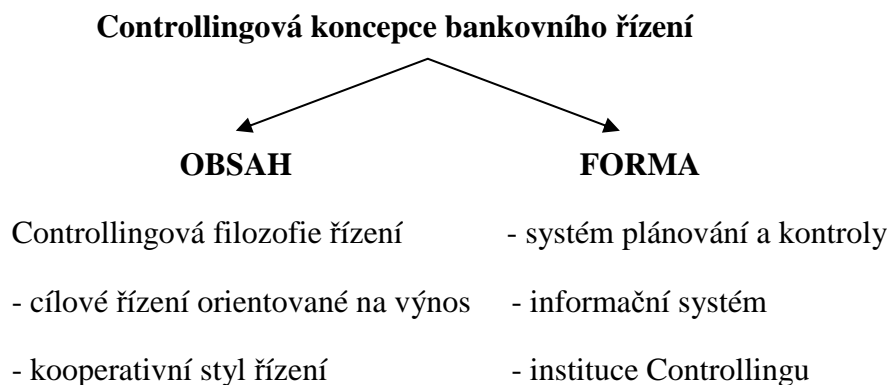
- ▶ cílové řízení orientované na výnos
- ▶ kooperativní styl řízení

Cílově orientované řízení klade důraz na výnosnost bankovního podnikání. Controllingová koncepce řízení je účinná pouze při předem stanovených bankovních cílech. Bankovní cíle musí být stanoveny jednoznačně, závazně, musí být měřitelné, akceptovatelné a termínované.

Orientaci na cíl doplňuje **kooperativní styl řízení**. Tento styl řízení předpokládá, že manažer rozhodne po konzultaci se svými podřízenými či spolupracovníky a je přístupný diskusi o problému. Tento styl řízení je vhodné uplatnit v případě, kdy k realizaci přijatých rozhodnutí je důležité, aby se pracovníci s těmito rozhodnutími vnitřně ztotožňovali. Konkrétně se projevuje v delegování úloh a odpovědností, v diskusi o problémech, ve spolupráci na tvorbě, realizaci a kontrole plánů, ve způsobu motivování pracovníků k dosažení cílů.

Obsahová stránka controllingové koncepce řízení je doplněna určením její *formální stránky*.(viz. schéma níže)

Schéma č.3 Controllingová koncepce bankovního řízení



Zdroj: Kašparovská, V. a kol. Řízení obchodních bank [1]

2.2.1.1 Výnosově orientované řízení

Controllingová koncepce staví výnosnost bankovního podnikání na vrchol firemní hierarchie cílů. Znamená to, že nejen banka, ale i její organizační složky až do úrovně jednotlivých bankovních obchodů jsou řízeny důsledně na principu rentability. Konkrétněji to znamená:

- rozhodovací procesy na všech úrovních řízení vždy důsledně podřizovat kritériím rentability,
- ve vazbě na výnosová kritéria provádět rizikovou politiku, založenou na tvorbě limitů pro jednotlivá rizika,
- hodnotit vztahy s klienty podle míry jejich výnosnosti pro banku,
- vytvořit motivační systém odměňování pracovníků s orientací na výkon,
- zajistit transparentnost nákladů a důsledně realizovat kontrolu nákladů aj.

Růst rentability je z dlouhodobého hlediska sjednocujícím motivačním faktorem managementu banky a akcionářů banky, neboť pro bankovní manažery rentabilita představuje souhrnný výsledek jejich řídicích schopností a rozhodnutí a pro bankovní akcionáře zajišťuje dlouhodobě rostoucí rentabilita zvyšování tržní hodnoty banky. Úroveň rentability podnikání je výrazně ovlivněna řízením bankovních rizik a možnostmi a efekty budoucí expanze na nové či stávající trhy.

TRHY → RENTABILITA ← RIZIKA

Zvyšování podílu banky na jednotlivých trzích má ekonomický smysl pouze v tom případě, kdy povede ke zvyšování rentability. U rizika jde v podstatě o rozšíření výnosové orientace v řízení banky o rizikovou složku. Jde o stanovení vlastních přípustných limitů rizik, které by umožnily naplnění očekávaných výnosů banky.

2.2.1.2 Systémové předpoklady bankovního controllingu

Při tvorbě controllingové koncepce řízení v bance by měl management zohlednit současné podmínky banky, jako jsou míra znalostí controllingových přístupů. Akceptace těchto přístupů bankovními pracovníky, organizační struktura banky, způsob řízení uplatňovaný v bance, motivační faktory v odměňování atd. I při zohlednění individuálních podmínek banky existují určité obecné systémové předpoklady, které je třeba v bance vytvořit, má-li controllingová koncepce řízení fungovat. K základním předpokladům patří fungující:

- plánovací a kontrolní systém,
- tržně orientovaná organizační struktura,
- manažerský informační systém.

Plánovací a kontrolní systém je uzavřený plánovací a kontrolní cyklus, v němž jsou plánovací a kontrolní aktivity prováděny integrovaně ve všech úrovních bankovního řízení.

Tržně orientovaná organizační struktura je taková, v níž základním kritériem pro organizační uspořádání obchodních útvarů banky se stává klient, jeho potřeby a požadavky.

Manažerský informační systém obsahuje a poskytuje data a informace pro potřeby manažerského řízení.[1]

2.2.2 Evidence nákladů a výnosů v bankovním podnikání

Pro potřeby bankovního rozhodování a řízení je nezbytná evidence explicitních nákladů¹ a výnosů². Ta je prováděna ve finančním účetnictví a v manažerském účetnictví banky.

2.2.2.1 Náklady a výnosy ve finančním účetnictví

Finanční účetnictví zachycuje náklady, které vznikají skutečnou spotřebou výrobních faktorů při styku banky s vnějším okolím či se zaměstnanci, a výnosy, jež vznikají při bankovních obchodech. Eviduje prvotní náklady a výnosy podle jejich druhu.

K základním skupinám bankovních nákladů ve finančním účetnictví patří:

- ▶ **úrokové a provizní náklady**, jde především o náklady spojené s nákupem bankovních zdrojů, tj. úvěrů, vkladů, emisních obchodů aj.,

- ▶ **provozní náklady**, jde o náklady neúrokového typu, které vznikají při běžném provozu banky spotřebou výrobních faktorů, např. odpisy majetku, mzdy zaměstnanců, spotřeba materiálu, nákup externích služeb apod.,

¹ *Explicitní náklady jsou ty, které banka skutečně vynakládá k zabezpečení svých podnikatelských funkcí. Jde o náklady za výrobní zdroje, tj. mzdové náklady, nájemné za budovy a pozemky, odpisy, úroky nakoupených cizích zdrojů aj. Jsou předmětem účetní evidence.*

² *Jsou účetně zachycené finanční částky, které banka získala za své činnosti za určité období.*

► **náklady na finanční operace**, jde o náklady spojené s operacemi s cennými papíry určenými k obchodování, náklady na derivátové a měnové obchody.

Mezi základní druhy bankovních výnosů, které jsou finančním účetnictvím zachycovány patří:

► **úrokové a provizní výnosy**, jde o výnosy realizované prodejem finančních produktů banky,

► **provozní výnosy** zahrnují typy výnosů, které banka realizuje z provozního majetku,

► **výnosy z finančních operací**, zahrnují především výnosy z obchodů s cennými papíry, z měnových derivátových obchodů.

2.2.2.2 Náklady a výnosy v manažerském účetnictví

Manažerské účetnictví³ se podstatně liší od finančního účetnictví podrobností a variabilitou zachycovaných údajů.

Manažerské účetnictví eviduje druhotné náklady a výnosy, které vznikají uvnitř banky, při výkonech mezi vnitrobankovními útvary. Dále přejímá prvotní náklady a výnosy z finančního účetnictví, které eviduje z odlišných hledisek – hledisko klientské, organizační a produktové. Cílem takové evidence je, aby bankovní management s využitím informací z manažerského účetnictví byl schopen vyhodnotit přínos

³ V české bankovní praxi neexistuje samostatný zákonný předpis pro účtování nákladů a výnosů v rámci manažerského účetnictví. Účtová osnova a postupy účtování pro banky uvádí, že je možné vést vnitrobankovní účetnictví několika alternativními způsoby:

- přímo v analytické evidenci nákladů a výnosů (k účtové třídě 6 a 7),
- prostřednictvím analytických účtů k syntetickým účtům 690 a 790,
- kombinací předchozích přístupů,
- v samostatném účetním okruhu v účtové třídě 8, přičemž konkrétní formu si banka určí sama

bankovních obchodů k hospodářskému výsledku banky ze tří základních hledisek, které odpovídají třem dimenzím každého bankovního obchodu:

- ▶ **přínos prodejního místa**, resp. organizačního útvaru k hospodářskému výsledku banky,

- ▶ **přínos produktu**, resp. jednotlivých skupin produktů k hospodářskému výsledku banky,

- ▶ **přínos klienta**, resp. klientského segmentu k hospodářskému výsledku banky.

2.2.2.2.1 Evidence nákladů a výnosů podle středisek odpovědnosti⁴

Tento způsob sleduje, **kde** náklady a výnosy vznikly a **kdo** je zodpovědný za jejich vznik. Základními středisky odpovědnosti jsou jednak zisková střediska (profit center) a jednak nákladová střediska (cost center).

Zisková střediska jsou taková, která nesou zodpovědnost za náklady a za výnosy střediska, tedy i za zisk střediska. Jejich náklady a výnosy mají v převážné míře bezprostřední vazbu na klientské obchody.

Nákladová střediska na rozdíl od ziskových středisek nesou zodpovědnost za plánované náklady, jsou hodnocena podle úspor či překročení plánovaných nákladů. Podle charakteru činnosti se mohou nákladová střediska dále rozlišovat na servisní a správní střediska. Servisní střediska poskytují služby ziskovým a správním střediskům, výkony servisních středisek lze kvantifikovat a přímo přiřadit uživatelským střediskům. Výkony správních středisek lze obtížněji přímo adresovat neboť povaha jejich činnosti je obecnější. Do této skupiny patří například náklady spojené s vedením

⁴ Středisko odpovědnosti je bankovní útvar, který vykazuje určitý stupeň samostatnosti, má stanoveného vedoucího, nese odpovědnost za určitý hospodářský výsledek, hospodaří s určenými zdroji a má vazby na ostatní střediska.

banky aj. Rozdělení nákladových středisek na servisní a správní je relativní a vychází vždy z individuálních podmínek banky.

Náklady, které vznikají v přímé souvislosti s určitými výkony střediska se označují jako jednicové (jednotkové) náklady střediska. Příkladem mohou být úrokové náklady z vkladů, přijatých bankovní pobočkou, mzdové náklady na pobočce atd.

Náklady na obsluhu a řízení, které nemají přímou souvislost s výkony střediska se označují jako režijní. Příkladem mohou být například mzdové náklady členů představenstva a dozorčí rady banky.

2.2.2.2 Evidence nákladů a výnosů podle výkonů

Umožňuje posoudit, na které bankovní produkty byly náklady vynaloženy. Spolu s evidencí výnosů je zachycování nákladů na produkty základem pro posuzování příspěvku jednotlivých skupin bankovních produktů k tvorbě bankovního zisku a slouží tak pro řízení struktury portfolia bankovních produktů.

V manažerském účetnictví je vedena mnohem detailnější evidence produktů. Jde o detailní evidenci externích a interních produktů, která odpovídá interním potřebám řízení banky.

Externí produkty jsou výsledkem obchodu mezi bankou a jejími klienty oceněné tržními cenami.

Interní produkty jsou výkony účtované mezi jednotlivými vnitrobankovními středisky a oceněné vnitrobankovními cenami podle tzv. katalogu interních produktů.

Katalog interních produktů obsahuje:

- seznam interních produktů,
- měrné jednotky interních produktů,
- ceny interních produktů, případně způsob jejich stanovení.

Pro potřeby produktových kalkulací je účelná kategorizace přímých a nepřímých nákladů.

Přímé náklady jsou takové, které bezprostředně souvisí s realizací daného produktu, mění se při změně počtu produktů či objemu obchodů. Lze je jednoznačně přiřadit k produktu, mají variabilní charakter. Příkladem přímých nákladů klientského vkladu jsou úrokové náklady z vkladu.

Nepřímé náklady souvisí s více obchody, vznikají při zabezpečování a obsluze klientských obchodů v bance, nelze je přímo přiřadit k jednotlivým bankovním produktům, neboť nemají přímou příčinnou souvislost s jednotlivými produkty. Příkladem nepřímých nákladů k vkladovému či úvěrovému produktu pobočky jsou náklady, které vykazuje pobočka na ostrahu pobočky nebo plat ředitele pobočky.

2.2.2.2.3 Náklady a výnosy klientského hlediska

Při řízení ziskovosti klienta je třeba definovat typ bankovního klienta (stálý klient, příležitostný klient apod.) a provést segmentaci stálých klientů, např. retailová klientela, firemní klientela, municipality atd.

Při zachycování nákladů a výnosů je třeba uplatnit tzv. komplexní pohled na klienta. Klient banky může být jak jejím dlužníkem, tak i jejím věřitelem, a proto je žádoucí zachycovat náklady i výnosy na klienta, které vznikají v procesu obsluhy klienta z hlediska všech klientem využívaných produktů, tj. úrokové výnosy a náklady, poplatky a provize, provozní náklady spojené s obsluhou klienta. Na základě relace nákladů a výnosů, jež vznikají v procesu obsluhy klienta, se posuzuje **celkový přínos klienta k bankovnímu výsledku.[1]**

2.2.3 Metodické přístupy controllingu při řízení výkonnosti podnikání

2.2.3.1 Hospodářský výsledek na bázi finančního účetnictví a soustava ukazatelů bankovní výkonnosti

Při plánování a zjišťování hospodářského výsledku na bázi finančního účetnictví jsou výchozími údaji plánované a skutečně dosažené hodnoty nákladů a výnosů z bankovního výkazu zisků a ztrát. Pro výpočet ukazatelů bankovní výkonnosti jsou nutné i hodnoty z bilance banky.

Systematika hospodářského výsledku vytvořená na bázi údajů z finančního účetnictví je určena nejen vnitřním, ale i vnějším uživatelům, tj. regulátorům, klientům a také pro srovnání výsledků banky s konkurencí.

Soustava ukazatelů pro výpočet rentability bankovního podnikání z údajů finančního účetnictví je uvedena v tab. č. 4. Přehled uvádí v levé části tabulky základní kategorie hospodářského výsledku banky podle oblastí jejich vzniku:

- běžná obchodní činnost banky,
- provozní činnost banky,
- mimořádná činnost banky.

Tabulka č. 4 Základní složky hospodářského výsledku banky a odvozené marže

Složky bankovního hospodářského výsledku	Dílčí marže
čisté úrokové výnosy	úroková marže ⁵
± čisté provizní výnosy	provizní marže
± čisté výnosy z finančních operací	marže finančních operací
± čisté ostatní provozní výnosy	marže ostatních výnosů
= čisté výnosy z běžné obchodní činnosti	výnosová marže
- správní náklady	nákladová marže
z toho: personální náklady	marže personálních nákladů
věcné náklady	marže věcných nákladů
= hrubý zisk/ztráta z běžné činnosti	marže hrubého zisku
- rizikové náklady	riziková marže
= provozní zisk/ ztráta z běžné činnosti	marže provozního zisku
± mimořádný hospodářský výsledek	
= čistý zisk před zdaněním/ztráta	rentabilita aktiv (před zdaněním)
- daň ze zisku	
= čistý zisk	rentabilita aktiv (po zdanění)

⁵ Je třeba odlišit úrokovou marži a čistou úrokovou marži. Úroková marže vztahuje čisté úrokové výnosy k hodnotě celkových aktiv. Čistá úroková marže vztahuje čisté úrokové výnosy k hodnotě úročených aktiv.

Čisté úrokové výnosy jsou rozdílem úrokových výnosů a úrokových nákladů bankovních obchodů.

Čisté provizní výnosy jsou výsledkem rozdílu provizních výnosů a provizních nákladů. Za provize se pokládají i bankovní poplatky. Provize se mohou vyskytovat v souvislosti prakticky se všemi bankovními obchody, tj. při úvěrových obchodech, při platebním styku, v obchodech s cennými papíry aj.

Čisté výnosy z finančních operací jsou adekvátní položce „čistý zisk z finančních operací“ ve výkazu zisku a ztráty banky. Je rozdílem mezi výnosy a náklady z bankovních obchodů s cennými papíry určenými k obchodování, s finančními deriváty, jakož i s měnami a drahými kovy. Jsou zde zahrnuty také čisté výnosy (zisky/ztráty) z akcií a podílů, které drží banka v jiných společnostech.

Ostatní čisté provozní výnosy. Jde o rozdíl ostatních provozních výnosů a ostatních provozních nákladů, které nebyly přiřazeny do předchozích skupin a které souvisí s obchodní činností banky.

Čisté výnosy z běžné obchodní činnosti jsou agregovaným dílčím výsledkem, součtem všech předchozích položek.

Správní náklady. Do této kategorie jsou v rámci agregace položek zařazeny personální i věcné náklady. Jsou stěžejními náklady na provoz banky. Personální náklady tvoří především mzdy a platy zaměstnanců včetně příspěvků na sociální a důchodové zabezpečení. Stěžejní položkou v kategorii věcných nákladů jsou odpisy, rezervy a opravné položky na dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek.

Hrubý zisk z běžné činnosti je rozdílem čistých výnosů z běžné obchodní činnosti a správních nákladů.

Rizikové náklady jsou rozdílem mezi tvorbou a rozpuštěním opravných položek a rezerv k bankovním pohledávkám a zárukám

Provozní zisk z běžné činnosti vzniká korekcí hrubého zisku z běžné obchodní činnosti o rizikové náklady. Je provozním výsledkem banky za dané období.

Mimořádný hospodářský výsledek obsahuje pouze náklady a výnosy se zvláštním charakterem.

Zisk před zdaněním vzniká korekcí provozního výsledku banky o mimořádný hospodářský výsledek.

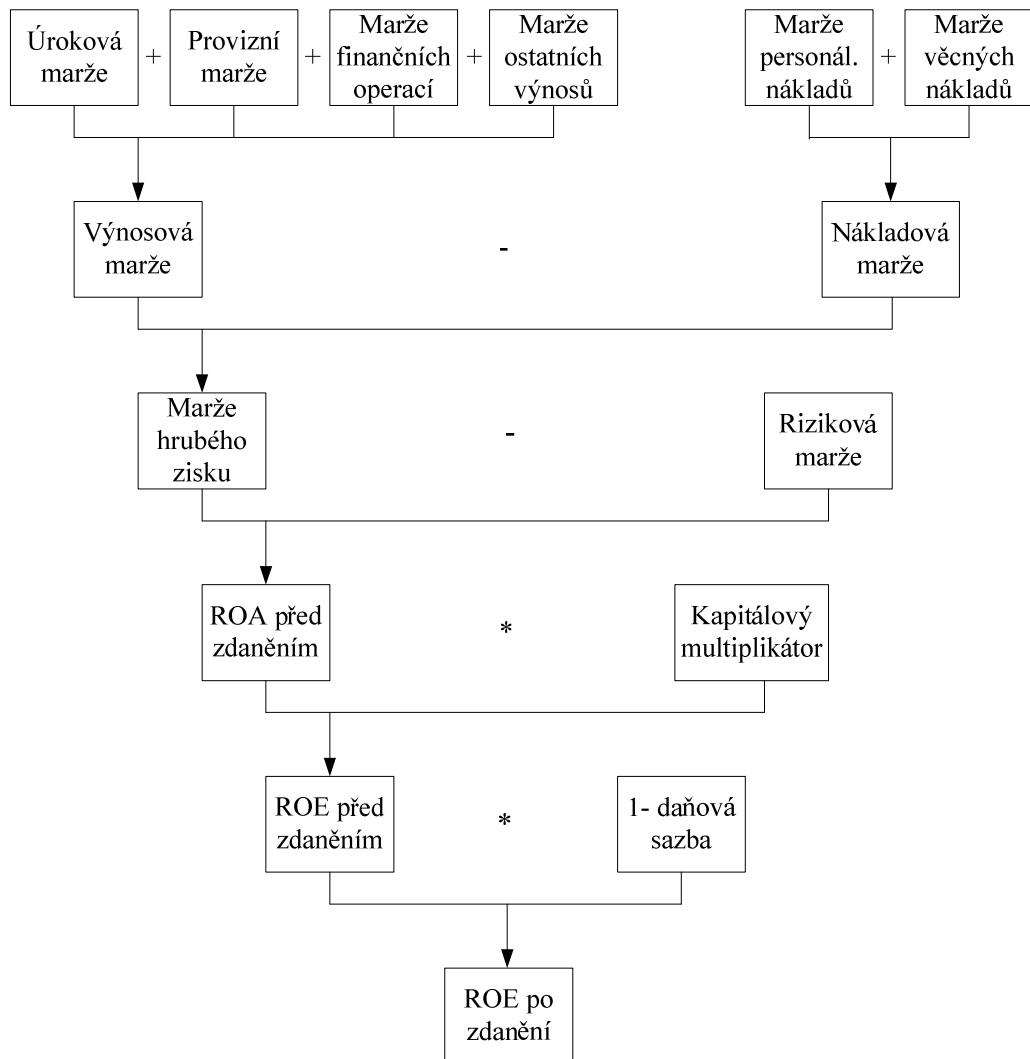
Čistý zisk po zdaněním promítá vliv daňového zatížení na čistý zisk dosažený bankou v daném období.

Složkám hospodářského výsledku z levé části tabulky č.4 odpovídají relativní veličiny, tj. podílové ukazatele ROA analýzy uvedené v pravé části tabulky.

Jednotlivé marže jsou vytvořeny jako podíl absolutních hodnot složek hospodářského výsledku a průměrné hodnoty bilanční sumy, resp. průměrné hodnoty bilančních aktiv.

Použití relativních ukazatelů umožňuje efektivnější srovnání hospodářského výsledku mezi bankami navzájem, srovnání bankovní výkonnosti v čase a lepší srovnání plánovaných veličin a skutečnosti.

Schéma č. 4 Rozšíření ROA analýzy



Zdroj: Kašparovská , V. a kol. Řízení obchodních bank [1]

Schéma č.4 ukazuje rozšíření ROA analýzy na ROE analýzu a vzájemné vazby dílčích relativních ukazatelů v systému ROE analýzy. Ze schématu je zřejmé, že rentabilita aktiv je ovlivněna několika základními faktory:

- 1) Prvním ovlivňujícím faktorem je **struktura výnosů**. Ve schématu jde o podíl dílčích výnosových marží na dosažené výnosové marži. Jde tedy o

podíl úrokové marže, provizní marže, marže finančních operací marže ostatních výnosů na dosažené výnosové marži.

- 2) Druhým faktorem je **struktura nákladů** vyjádřená jako podíl dílčích nákladových marží na dosažené nákladové marži.
- 3) Dalším vlivným faktorem je **bankovní produktivita**, která je zde vyjádřena jako hrubý zisk na zaměstnance a objem aktiv na bankovního zaměstnance. Ukazatele produktivity je možné zjistit rozkladem ukazatele marže hrubého zisku.

Marže hrubého zisku=(Hrubý zisk z běžné činnosti/PPZ) /(Průměrná aktiva/PPZ),

kde PPZ je průměrný přepočtený počet zaměstnanců

- 4) Posledním významným faktorem, který ovlivňuje ROA je kvalita bankovních aktiv vyjádřená rizikovou marží.

V uvedeném rozkladu je rentabilita vlastního kapitálu vyjádřena pomocí relativních ukazatelů – rentability aktiv (ROA) a kapitálového multiplikátoru. Kapitálový multiplikátor je poměrem celkových aktiv a vlastního kapitálu banky. Výše ROE je tedy ovlivněna nejen rentabilitou aktiv, ale také kapitálovým multiplikátorem. Prakticky však nemůže být zvyšování kapitálového multiplikátoru cestou k zvyšování ROE. Znamenalo by to růst rizikovosti bankovního podnikání, neboť by banka držela relativně malý vlastní kapitál ke krytí ztrát z bankovních aktiv. Dostatečný objem kapitálu vzhledem k rizikovosti a objemu bankovních aktiv sledují formou ukazatele kapitálové přiměřenosti regulátoři bankovního trhu. Je tedy nutné analýzu ROE provádět vždy v souvislosti s vývojem kapitálového multiplikátoru, resp. kapitálové přiměřenosti banky.

Vzhledem ke skutečnosti, že v rámci ROE analýzy představuje rentabilita kapitálu hlavní řídicí a vypovídací veličinu, je účelné i stanovení odpovídající kapitálové základny pro potřeby výpočtu ROE. Zde se nabízí v podstatě dvě možnosti. První a v praxi převážně využívanou možností je využití vlastního kapitálu banky. Vlastní

kapitál obsahuje kromě zakladatelského kapitálu také další zákonně stanovené položky. Jeho obsahem je splacený základní kapitál, kapitálové fondy, rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku a nerozdělený zisk minulých let. Druhou možností je využití pouze základního kapitálu banky jako vztažné veličiny pro výpočet ROE.

Při posuzování efektivnosti podnikání na základě uvedené ROE analýzy může banka využít několika přístupů. Prvním je posoudit získané výsledky ukazatelů s průměrnými hodnotami v odvětví, což poskytne určité srovnání s konkurencí. Je však třeba si uvědomit, že zjištěné odchylky mohou jen vyjadřovat určitá specifika podnikání dané banky a nemusí být nutně výsledkem lepší či horší podnikatelské efektivnosti. Druhým přístupem je srovnání banky a jinou bankou. Předpokladem tohoto přístupu k hodnocení je výběr srovnatelné banky. Třetím přístupem je posuzování výkonnosti na základě analýzy trendů ve vývoji ukazatelů a vztahů mezi nimi. Předpokladem je dostatečně dlouhá časová řada vykazovaných ukazatelů.

2.2.3.2 Hospodářský výsledek na bázi manažerského výsledku

Systematizace tvorby hospodářského výsledku banky je účelná na bázi manažerského výsledku. Tímto způsobem zjistí banka příspěvky jednotlivých obchodů (resp. vnitrobankovních útvarů, příp. klientských segmentů či skupin produktů) k hospodářskému výsledku banky. Ke zjištění manažerského výsledku jsou nezbytné údaje z oblasti manažerského účetnictví.

Manažerský výsledek vychází z vícestupňové kalkulace krycího příspěvku upravené o souhrn odchylek mezi standardními⁶ a skutečně dosaženými náklady.

⁶ *Náklady standardní jsou předem stanovené náklady zjištěné na základě měření spotřeby personálních a věcných faktorů při určité požadované hospodárnosti na výkon. Představují tedy standard či normativ spotřeby provozních faktorů na výkon a jsou měřítkem pro skutečné náklady.*

Manažerský výsledek na úrovni banky představuje tedy rozdíl mezi plánovaným (standardním) provozním výsledkem z běžné obchodní činnosti a skutečně dosaženým provozním výsledkem z běžné obchodní činnosti.

Krycí příspěvek (= Deckungsbeitrag) lze definovat jako přebytek výnosů nad náklady, které lze těmto výnosům přímo bez alokace nákladů přiřadit, mají tedy s výnosy příčinnou souvislost. Metoda víceúrovňové kalkulace krycího příspěvku je využívána u průmyslových podniků, odkud je převzata a upravena pro podmínky banky. Vzhledem k velkému objemu fixních nákladů v bankovním podnikání je však nutno metodu krycího příspěvku upravit pro potřeby bankovního řízení. Víceúrovňová kalkulace krycího příspěvku v bankovním podnikání opouští striktní odlišení fixních nákladů a jejich přiřazování v jednotlivých stupních, ale využívá **procesní přístup**. Vychází z důsledného přiřazení nákladů na **principu příčinnosti**, tzn. kalkulují se pouze ty náklady, které mají přímou souvislost s činnostmi v příslušných bankovních procesech.

Víceúrovňová kalkulace krycího příspěvku může mít v bankovním podnikání následující strukturu:

- **krycí příspěvek I** – je srovnatelný s čistými úrokovými výnosy bankovních obchodů, resp. s úrokovou marží; je úrokovým příspěvkem obchodů a vzniká rozdílem úrokových výnosů a úrokových nákladů příslušných obchodů
- **krycí příspěvek II** – vzniká z krycího příspěvku I tak, že jej upravuje o takové náklady a výnosy, které se dají přiřadit k bankovním obchodům na základě příčinného vztahu, upravuje jej o čisté výnosy z provizí z bankovních obchodů a snižuje o standardní provozní náklady a standardní rizikové náklady přiřazené k obchodům na základě příčinného vztahu,
- **krycí příspěvek III** – je výsledkem úpravy krycího příspěvku II o část nákladů režijního charakteru, které není možno přímo přiřadit ke klientským obchodům na základě příčinné souvislosti.

Kalkulace zohledňuje vlastnost bankovních obchodů, kterou je **dualismus**. Znamená to, že každý bankovní obchod obsahuje hodnotovou a věcnou složku.

Hodnotová složka bankovního obchodu je určena finančním objemem obchodu a měří se v peněžních jednotkách.

Věcná složka bankovního obchodu je výsledkem provozních faktorů (personálních, materiálních, technických a technologických) a obvykle je vyjadřována počtem jednotlivých produktů.

V souvislosti s uvedenými složkami se při nákladových kalkulacích rozlišují:

- **výnosy a náklady hodnotové složky** (např. úrokové náklady z přijatého vkladu či úrokové výnosy z úvěrového obchodu), které se mění v závislosti na objemu obchodu a mají charakter variabilních nákladů,
- **výnosy a náklady věcné složky**, jež jsou na hodnotové složce nezávislé (např. provozní náklady na založení jednoho bankovního účtu jsou stejné bez ohledu na velikost vložené částky).

2.2.3.2.1 Zjišťování úrokových marží bankovních obchodů

Krycí příspěvek I vyjadřuje úrokový příspěvek určitého obchodu, skupiny obchodů či všech obchodů k výsledku banky. Vyjadřuje se čistými úrokovými výnosy (úrokovým příspěvkem) či poměrovým ukazatelem – úrokovou marží.

Úroková marže je poměrový ukazatel stanovený jako poměr čistých úrokových výnosů k objemu bankovních obchodů, resp. bankovních aktiv. Úrokovou marži lze zjišťovat na různých stupních agregace, například:

- na úrovni jednoho druhu bankovních obchodů (např. marže na hypoteční úvěry)
- za jednotlivé ziskové jednotky (marže dosažená bankovní pobočkou)

- na úrovni skupiny obchodů za banku jako celek (např. celková marže na bankovní a úvěrové obchody) atd.

Metoda tržního úroku

Tato metoda vychází z principu nákladů příležitosti. Jako měřítko výnosnosti bankovních obchodů využívá úrokových sazeb a alternativních obchodů, které by banka mohla realizovat na peněžním a kapitálovém trhu.

V metodě tržního úroku je východiskem pro stanovení úrokové marže rozdíl úrokové sazby bankovních obchodů a úrokové sazby alternativních investic banky na peněžním a kapitálovém trhu při zohlednění efektu z časové transformace obchodů. Tímto způsobem je banka schopna kvantifikovat nejen celkovou úrokovou marži, ale také přínos (úrokovou marži) každého bankovního obchodu izolovaně bez ohledu na podmínky ostatních bankovních obchodů. Základními složkami takto koncipované celkové úrokové marže jsou:

- kondiční marže,
- strukturní marže.

Kondiční marže vzniká jako rozdíl úrokových sazeb bankovních klientských obchodů a úrokových sazeb alternativních obchodů banky na peněžním a kapitálovém trhu.

Kondiční marže je příspěvkem prodejní sítě, resp. těch ziskových středisek, které příslušné vkladové a úvěrové obchody zrealizovaly, k provoznímu výsledku banky.

Strukturní marže je výsledkem realizované transformace lhůt u bankovních obchodů a je odrazem časové hodnoty peněz. Při normální struktuře úrokových sazeb jsou déle vázané peníze ve formě finanční investice úročeny vyšší úrokovou sazbou, než činí úroková sazba okamžitě likvidních peněz. Výše strukturní marže je ovlivňována centrálou banky a je příspěvkem centrály k celkovému výsledku banky.

Integrovaný systém zjištění provozního výsledku z obchodní činnosti

Pro zjištění skuteční ziskovosti obchodní činnosti, tedy pro kvantifikaci manažerského výsledku obchodů s klienty, je třeba znát skutečné hodnoty rizikových a provozních nákladů. Dosažený manažerský výsledek obchodů s klienty bude tedy ovlivněn:

- výsledkem rizikové politiky banky v oblasti obchodů, tedy zjištěnými odchylkami standardních a skutečně dosažených rizikových nákladů,
- výsledkem efektivnosti v provozní oblasti, zjištěnými odchylkami mezi standardními a skutečně dosaženými provozními náklady.

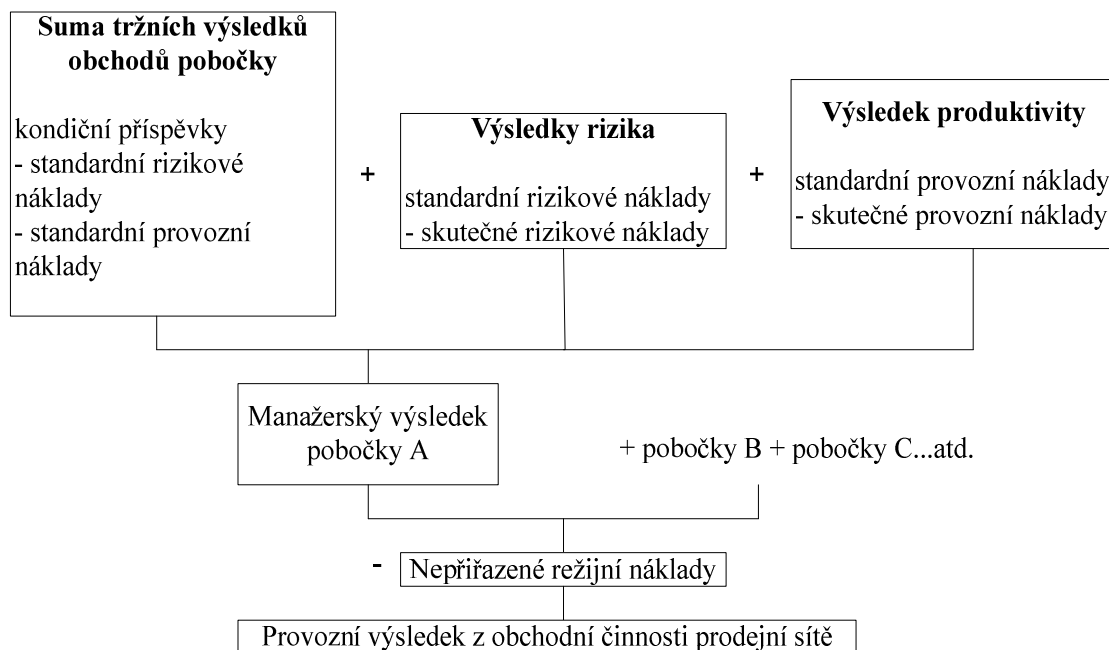
Výsledkem rizikové politiky je rozdíl mezi standardními a skutečně dosaženými rizikovými náklady.

Výsledkem efektivnosti v provozu je rozdíl mezi standardními a skutečnými provozními náklady.

Při zjišťování výsledků profit center, produktů a bankovních klientů k manažerskému výsledku využívá banka integrovaný systém kalkulace výsledků od úrovně bankovního obchodu, resp. od úrovně nejmenších kalkulačních objektů – produktu, klienta, prodejní místa přes jednotlivé stupně agregace (např. jednotlivé skupiny produktů, klientské segmenty a pobočky) až k určení provozního výsledku všech klientských obchodů.

Schématické znázornění postupu při zjišťování manažerského výsledku jednotlivých poboček až na úroveň provozního výsledku celé prodejní sítě je uvedeno na následující obrázku.

Schéma č. 5 Zjištění příspěvku poboček k provoznímu výsledku prodejní sítě



Zdroj: Kašparovská, V. a kol. Řízení obchodních bank

Ze schématu je zřejmé, že dosažené tržní výsledky bankovních obchodů realizovaných na jednotlivých pobočkách jsou ovlivněny jednak rozdílem (odchylkami) standardních a skutečných rizikových nákladů a jednak rozdílem mezi standardními provozními a skutečnými provozními náklady v těchto ziskových střediscích. Pokud jsou skutečné náklady (rizikové i provozní) vyšší než standardní, je to obvykle negativní signál pro bankovní management. Znamená buď plýtvání provozními zdroji, nebo nekvalitní procesy v řízení rizik. V některých případech však může rozdíl tohoto charakteru signalizovat špatné stanovení standardních nákladů. Proto má smysl realizovat management by exception, tj. analyzovat a zjistit příčiny odchylek a následně je odstranit na té úrovni, která nese odpovědnost za náklady.

Chce-li bankovní management zjistit provozní výsledek obchodů s klienty, je třeba dosažený manažerský výsledek za celou pobočkovou síť ještě poupravit. Při procesní kalkulaci nákladů existuje totiž určitá část provozních nákladů, kterou nelze podle požadavku kauzálního vztahu mezi procesem a nákladem jednoznačně přiřadit na žádné kalkulační úrovni. Tyto náklady zůstávají mimo kalkulační hierarchii z hlediska všech uvedených dimenzí. Odečtením těchto nepřirazených nákladů od manažerského

výsledku všech profit center lze určit skutečně dosažený provozní výsledek všech obchodů s klienty.

Zjištění hospodářského výsledku banky

Pro zjištění celkového hospodářského výsledku banky je nutné stanovit kromě provozního, tedy skutečně dosaženého výsledku obchodů s klienty, také provozní výsledek centrály. Centrální útvary realizují některé typy obchodní činnosti, jež je účelné z hlediska efektivnosti a transparentnosti podnikání řídit centrálně. Patří sem například obchodování s cennými papíry, vlastní emisní obchody, majetkové účasti banky, devizové obchody, obchody s drahými kovy, specifické klientské obchody, úvěry na mezibankovním trhu atd. Podle charakteru činností je výsledek centrály tvořen dílčími výsledky:

- **výsledky časové transformace** představují výsledek úrokového řízení bankovních aktiv a pasiv na mezibankovním trhu z hlediska jejich časové transformace (tj. strukturální příspěvek),
- **výsledky obchodní činnosti** centrálních útvarů, které zahrnují výnosy a přímé náklady spojené s tržními aktivitami jako devizové obchody, akciové obchody, obchody s dluhopisy atd.
- **výsledky majetkových investic** zahrnují výnosy a náklady spojené s majetkovými účastmi banky a dalšími investicemi, které nespádají do oblasti transformace a do obchodní činnosti.

Samostatnou kategorií centrálního řízení banky jsou tzv. overhead náklady (režijní náklady). Jde o náklady, které jsou výsledkem procesů spojených s vedením banky (výkony správních a servisních středisek) a které nejsou přímo zúčtovatelné na principu příčinné souvislosti ani na vyšších úrovních kalkulace krycího příspěvku (tj. ani na úrovni klientských segmentů, sítě poboček či skupin produktů). O tyto náklady je nutno korigovat výsledek centrály a výsledek obchodů s bankovními klienty. Koncovou veličinou efektivnosti bankovního podnikání je čistý zisk na úrovni celé banky. Schéma

jeho zajištění na bázi vnitrobankovních výsledků a využitím údajů manažerského účetnictví je uvedeno na následující obrázku.

Schéma č. 6 Zjištění hospodářského výsledku banky

Provozní výsledek z obchodní činnosti prodejní sítě
+ Provozní výsledek centrály
- Overhead náklady
= Provozní výsledek banky z běžné činnosti
+ Mimořádný výsledek
= Zisk před zdaněním/ztráta

Zdroj: Kašparovská, V. a kol. Řízení obchodních bank

Ze schématu vyplývá, že agregací provozního výsledku obchodů s klienty a výsledku centrály upravených o overhead náklady vzniká provozní výsledek banky z běžné činnosti. Tento provozní výsledek je upraven o mimořádný výsledek (zisk nebo ztrátu), který je rozdílem mimořádných výnosů a mimořádných nákladů banky. Výsledkem je čistý zisk banky před zdaněním, příp. ztráta dosažená bankou.[1]

3. Praktická část

3.1 Metodika

Cílem diplomové práce je analýza a možnosti Controllingu v podmínkách banky a nástin možných opatření vedoucích ke zlepšení ekonomické profitability vybraných poboček.

Praktická část je zaměřena na příspěvkovou metodu („Deckungsbeitrag“), díky níž se zjišťuje profitabilita jednotlivých poboček. Data potřebná pro analýzu poskytla Česká spořitelna a.s. a to za rok 2007, novější data zatím nebyla k dispozici.

Jelikož aplikace této metody na všech pobočkách České spořitelny – tj. 642 poboček v České republice - by nebyla možná vzhledem k danému rozsahu práce, porovnání se provádí za českobudějovický region. V českobudějovickém regionu bylo v r. 2007 21 poboček, které budou analyzovány.

Z dat, která byla poskytnuta, se sestaví přehledné tabulky. Celkově tedy 8 tabulek, které podrobně porovnají pobočky dle každého příspěvku (příspěvek 1-7a). Aby bylo porovnání možné, je důležité příspěvky převést na porovnatelnou hodnotu. Po zvážení všech možností bude porovnání provedeno na základě FTE, tj. počet přepočtených zaměstnanců a to tak, že každý příspěvek se tímto vydělí. Ke každé tabulce bude zpracován graf, pro větší názornost. Význam a obsah jednotlivých příspěvků, který je nezbytný pro analýzu a závěry bude podrobně vysvětlen.

V závěru bude sestavena souhrnná tabulka s grafem porovnávající všechny příspěvky a všechny pobočky najednou. Mezi jednotlivými příspěvky budou vyčísleny absolutní změny, které poskytnou velmi dobrý obraz o tom, jak která pobočka hospodaří.

Pro praktickou část budou použity programy MS Office – MS Word, MS Excel, MS Visio.

3.2 Fungování banky v praxi

Banka se jako každá jiná organizace skládá z centrály a jejích útvarů. Na centrálu navazuje pobočková síť – oblastní pobočky (sídlící obvykle v krajských městech). Oblastní pobočka je řídicím centrem svého regionu působnosti a zahrnuje síť podřízených obchodních jednotek. Ve větších místech se obvykle setkáváme s poradenskými centry, poradenskými pobočkami a v menších s pobočkami.

Centrála a její útvary až na výjimky nejednají s klienty a nerealizují vlastní obchody. Jedná se o řídicí centrum a servisní centrum, které řídí podřízené obchodní jednotky, poskytuje jednotnou metodiku, je pověřeno některými schvalovacími pravomocemi, řídí bankovní rizika, z oblasti servisu poskytuje obchodním jednotkám podporu v oblasti marketingu, tvorbě produktů a jejich správě, HR, správa majetku, podpora IT atd.

Mezi centrálou a pobočkovou sítí vzniká z pohledu controllingu „klientský vztah“ kdy obchodní jednotky jsou vnitřním klientem centrály. Z tohoto důvodu jsou činnosti oceněny vnitřními cenami, které se tak projevují do ekonomiky obchodních jednotek. Pobočková síť – obchodní jednotky – na rozdíl od centrály je v bezprostřední interakci s klientelou, které prodává produkty a poskytuje služby a z této činnosti generuje vlastní výnosy a náklady.

Na rozdíl od jiných organizací například výrobního typu má banka jednu nezadatelnou výhodu a tou je skutečnost, že pobočková síť ve vztahu ke klientele poskytuje totožné služby a realizuje totožné aktivity a že tedy výsledky porovnání jednotlivých jednotek sítě má nesporně velmi kvalitní vypovídací schopnost.

Co je naopak od jiných organizací rozdílné – pobočky působí v rozdílných mikroekonomických podmínkách, které se mohou okres od okresu, kraj od kraje lišit a vycházejí mnohdy z léty zakořeněných tradic a sklonů – konzervativní obyvatelstvo převážně zemědělských mikroregionů proti například příjmově nejvýše postavené Praze. Obecně lze konstatovat, že v posledních letech se sklon ke spotřebě projevuje na území celé ČR a tak lze říci, že se podmínky spíše přibližují než oddalují.

Náklady pobočky – jedná se o vlastní mzdové náklady včetně sociálního a zdravotního pojištění placeného bankou, tj. největší položka, dále pak náklady spojené s běžným provozem. Současně je zatěžována náklady promítnutými ze strany centrály – nájemné, marketing, licence IT atd.

Výnosy pobočky – marže na aktivech a pasivech, poplatky

Z pohledu produktů jednotliví členové finanční skupiny využívají synergického efektu, který spočívá v prodeji produktů jedním prodejním kanálem – zaměstnanci banky – pobočky. Tím dochází k výraznému cross sellingu produktů. Cross sellingem naplňuje banka hned několik cílů. Kdyby totiž každý ze subjektů finanční skupiny měl svou vlastní prodejní síť znamenalo by to výrazně vyšší náklady na její provozování a současně by zcela určitě vedlo k vnitřní konkurenci – každý by se snažil prodat klientovi „ten svůj“ produkt bez jakékoliv koordinace a nakonec by to mohlo vést k pocitu na straně klienta, že nadměrně obtěžován „zaměstnanci“ jedné banky – klient nerozlišuje kdo je z jaké společnosti a vnímá finanční skupinu jako celek. Současně by mohl být narušen koncept poradenství a to tím, že by se klientovi nabízely produkty, které nepotřebuje. Druhým zásadním aspektem ČS je retence klientů. Klient je bankovními produkty „omotan“ natolik, že při úvaze o změně banky by to pro něj mohlo znamenat takové „administrativní“ martyrium, že od tohoto úmyslu raději upustí. Při prodeji produktů tak říkajíc z jedné ruky a na jednom místě je možno klientovi nabídnout přesně ony produkty, které potřebuje aniž by měl pocit, že je systematicky bankou obtěžován. K tomu všemu lze využívat sofistikované metody jako například: data mining, customer relationship management)

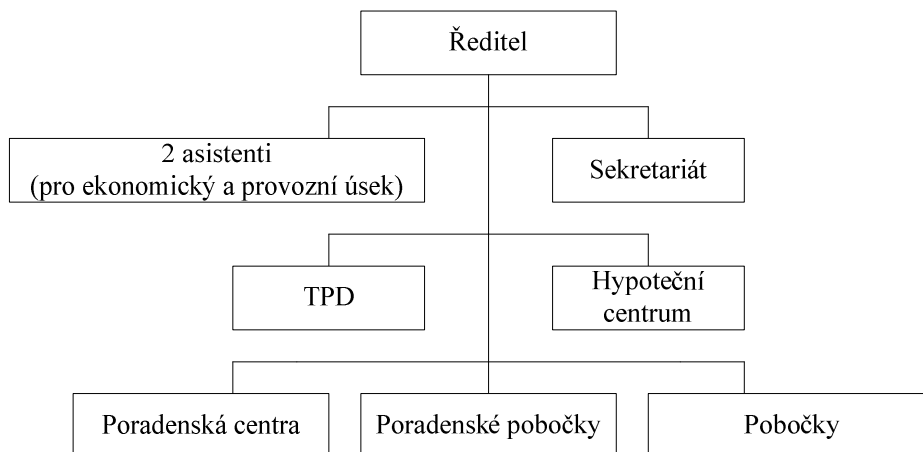
Customer relationship management spočívá v interní bankovní SW aplikaci, která bankovnímu poradci umožňuje nadstandardně komunikovat s klientem. Jednak obsahuje veškerá data o klientových produktech a i jejich historii, umožňuje však vkládání celé řady dalších dat. Za méně podstatná data lze v této souvislosti považovat například informace o jeho členech rodiny, jeho postavení v práci, jakož i názory na klienta (cholerik, flegmatik aj.), podstatné však je možné vkládání obchodních příležitostí a obchodních aktivit. Ve svých důsledcích tato možnost znamená, že se na

samém začátku vztahu do databáze vloží finanční analýza klienta a jeho rodiny a zjistí se jeho potřeby. To následně umožňuje vygenerování obchodních příležitostí – klient například sdělí, že na podzim hodlá řešit bydlení, tato aktivita se v programu nastaví a systém sám například v polovině července informuje – „Zavolat klientovi X a nabídnout například hypotéku“. Současně systém umožňuje uchovávat průběh komunikace s klientem – „Před půl rokem jste měl namířeno na dovolenou do Karibiku, jak se Vám vydařila? ...“ To vše posouvá komunikaci a vztah s klientem do kvalitativně vyšších úrovní.

Data minig umožňuje na jedné straně matematicko-statistickými metodami popsat jací klienti si nejčastěji kupují nějaký konkrétní produkt, dále například kde hrozí riziko, že se klient chystá banku opustit. Výsledkem je pak možná konkrétní a adresná komunikace s cílem prodat nějaký konkrétní produkt a nebo zabránění odchodu klienta.

To vše samozřejmě vyžaduje intenzivní přípravu zaměstnanců, kteří musí vědět jak se v které konkrétní situaci mají zachovat a jak mají komunikovat. To je úlohou trenérů prodejních dovedností.

Schéma č.7 Možné organizační uspořádání oblastní pobočky



Zdroj: Vlastní tvorba

Vysvětlení pojmů:

TPD = trenéři prodejních dovedností – trénují produkty, komunikaci a kaučují

Poradenská centra – poskytují plnou paletu produktů

Poradenské pobočky - podobně jako PC jen s menším počtem zaměstnanců, mají privátní poradce pro trh affluent

Servisní pobočky – jsou nejmenší a mají také nejnižší rozsah služeb a pokladních hodin, nemají privátní poradce a vyskytují se v menších městech (např. Ševětín atd.)

Banka si většinou trh rozdělí na dva základní sektory:

- 1) **masový trh**, kterým poskytuje poradce
- 2) **affluent** (movití), kterým poskytuje privátního poradce a lepší servis

3.3 Česká spořitelna – profil společnosti

Kořeny České spořitelny sahají až do roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší právní předchůdce České spořitelny. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová společnost. Téměř pět a půl milionu klientů, které dnes Česká spořitelna má, hovoří zcela jasně o jejím pevném postavení na českém trhu. Od roku 2000 je Česká spořitelna členem silné střeoevropské Erste Group s téměř 17 miliony klientů. V červenci roku 2001 úspěšně dokončila svou transformaci, která se zaměřila na zlepšení všech klíčových součástí banky. Česká spořitelna kontinuálně pokračuje ve zkvalitňování svých produktů a služeb a zefektivňování pracovních procesů. Česká spořitelna je moderní banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy a na města a obce. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Finanční skupina České spořitelny je počtem 5,3 milionu klientů největší bankou na trhu. Česká spořitelna již vydala více než 3 mil. platebních karet, disponuje sítí zhruba 640 poboček a provozuje více než 1100 bankomatů. Na českém kapitálovém trhu patří Česká spořitelna mezi významné obchodníky s cennými papíry.[11]

Tabulka č. 5 Základní fakta o České Spořitelně

Aktiva celkem	878,5 mld. Kč
Počet klientů ČS	5 286 132
Počet aktivních klientů přímého bankovníctví SERVIS 24 a BUSINESS 24	1 185 897
Počet poboček	642
Průměrný počet zaměstnanců finanční skupiny České spořitelny	10 775
Počet karet	3 330 887
Počet bankomatů	1 141

Tabulka č. 6 Struktura akcionářů k 31. prosinci 2008

Akcionář	Počet akcií	Podíl na základním jmění v %
Erste Group	148 939 407	97,986
Prioritní akcie (vlastněné převážně městy)	2 380 817	1,566
Ostatní	679 776	0,447
Celkem	152 mil.	100,00

Zdroj: www.csas.cz

3.4 Erste Group – profil společnosti

Erste Group je jedním z největších evropských poskytovatelů finančních služeb a vedoucí retailová banka ve střední Evropě. Počtem klientů je na prvním místě v oblasti poskytování finančních služeb ve střední Evropě a na druhém místě podle objemu aktiv. Počet klientů Erste Group se od roku 1997 zvýšil z 600 tis. na více než 16 mil. v důsledku expanze banky v Rakousku, odkoupením České spořitelny, Slovenské spořitelny, chorvatské Riječka banky, na podzim roku 2003 maďarské Postabank, v srpnu 2005 odkoupením srbské Novosadske banky a v prosinci 2005 rumunské banky Banca Commerciala Romana. 28. července 2006 tehdejší Erste Bank oznámila, že získala většinový podíl v ukrajinské bance Bank Prestige.

Erste Group a její partneři mají silnou tržní pozici v nabídce produktů drobného bankovníctví, ve financování nemovitostí, v obchodě s privátními klienty a ve službách pro malé a střední podniky.

Podle počtu klientů má Erste Group v České republice v současné době více než 32% tržní podíl, na Slovensku více než 40% podíl. V Rakousku má Erste Group spolu se spořitelny tržní podíl okolo 20 %. V Maďarsku se její podíl na trhu po odkoupení Postabank zvýšil ze 4 % na 8 % a stala se tak druhou největší retailovou bankou v zemi. V Chorvatsku Erste Bank patří třetí pozice co do velikosti a její tržní podíl je okolo 10 %. [12]

3.5 Aplikace příspěvkové metody (Deckungsbeitrag) v pobočkách České spořitelny

Česká spořitelna má v českobudějovickém regionu celkem 21 poboček. Pobočkami se rozumí jak poradenská centra (zde pouze jedno), tak poradenské pobočky a servisní pobočky. Jak se tyto pobočky liší bylo vysvětleno výše. Každá firma příspěvkovou metodu aplikuje tak, jak je pro ni relevantní co do struktury. Česká spořitelna – jako bankovní instituce - dělí jednotlivé příspěvky na příspěvek 1 až příspěvek 7a.

Tabulka č. 7 Struktura příspěvků

ČÚV z aktiv
ČÚV z pasiv
Příspěvek 1
Poplatky a provize
Čistý zisk z obchodování
Ostatní provozní výsledek
- Ostatní provozní výsledek bez FPV
- Fond pojištění vkladů
Příspěvek 2
Produktové náklady PC
Alokované produkt. náklady
Příspěvek 3
Standardní riziková přirážka
Příspěvek 4
Kapitálový požadavek
Příspěvek 5
Náklady
Příspěvek 6
Celopodniková režie
Příspěvek 7
Saldo rizikových nákladů
- Storno standardní rizikové přirážky
- Skutečné rizikové náklady
Příspěvek 7a

Zdroj : Vlastní tvorba

Tabulka č. 8 Příklad struktury příspěvků u PC České Budějovice

PC České Budějovice	Hodnoty v tis. Kč
ČÚV z aktiv	45 293
ČÚV z pasiv	72 124
Příspěvek 1	117 417
Poplatky a provize	52 954
Čistý zisk z obchodování	828
Ostatní provozní výsledek	-5 071
- Ostatní provozní výsledek bez FPV	645
- Fond pojištění vkladů	-5 716
Příspěvek 2	166 128
Produktové náklady PC	-32 093
Alokované produkt. náklady	-10 911
Příspěvek 3	123 124
Standardní riziková přírážka	-20 630
Příspěvek 4	102 494
Kapitálový požadavek	-7 939
Příspěvek 5	94 555
Náklady	-44 957
Příspěvek 6	49 599
Celopodniková režie	-12 588
Příspěvek 7	37 011
Saldo rizikových nákladů	12 557
- Storno standardní rizikové přírážky	20 630
- Skutečné rizikové náklady	-8 073
Příspěvek 7a	49 567

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 9 Tvorba ČÚV z aktiv a ČÚV z pasiv

HÚV z aktiv	102 879
HÚN z pasiv	-21795
FTP z aktiv	-57586
FTP z pasiv	93919
ČÚV z aktiv	45 293
ČÚV z pasiv	72124

Zdroj: Vlastní tvorba

3.5.1 Vysvětlení jednotlivých příspěvků

Příspěvek 1

= čistý úrokový výnos celkem

Jedná se o součet ČÚV z aktiv (tedy úvěrů) a ČÚV z pasiv (tedy vkladů). ČÚV z aktiv = HÚV z aktiv + FTP z aktiv. ČÚV z pasiv = HÚV z pasiv + FTP z pasiv.

FTP = fund transfer pricing

Technika pro vnitrobankovní měření nákladů a výnosů úrokové marže, která se týká oceňování zdrojů, na jedné straně a na druhé straně nástroj pro regulaci poskytování bankovních produktů. Podle určitých pravidel (např. tvar výnosové křivky) se stanoví vnitrobankovní sazba, která ve výsledném efektu umožní srovnávat bankovní pobočky a produkty navzájem. Pobočka, která převážně půjčuje úvěry (úroky jsou pro banku výnosem), může být méně úspěšná než pobočka, která převážně přijímá vklady (úroky jsou pro banku nákladem), podle rozdílu poskytnuté a vnitrobankovní sazby.

Příspěvek 2

= provozní výnosy = ČÚV + neúrokové výnosy

Neúrokové výnosy jsou poplatky a provize, čistý zisk z obchodování a ostatní provozní výsledek.

Čistý zisk z obchodování

Jedná se o neúrokové výnosy a náklady, které jsou generovány obchodováním s cennými papíry, měnami a deriváty (akciové, úrokové, úvěrové, komoditní, zajišťovací)

Ostatní provozní výsledek

Zahrnuje zejména výnosy z promlčených závazků, hromadné zpracování příkazů a inkas, manka a škody, přebytky pokladních hotovostí.

Příspěvek 3

**= příspěvek 2 + produktové náklady pobočky (jejich storno je v příspěvku 6)
+ alokované produktové náklady centrály**

Jedná se o souhrn celkových přímých nákladů na vykonávané produktové aktivity pobočky a náklady centrály přiřazené na aktivity vykonané pobočkami (náklady vyčleněné z příspěvku 6).

Příspěvek 4

= příspěvek 3 + standardní riziková přírážka (její storno je v příspěvku 7a)

Standardní riziková přírážka vyjadřuje skutečné riziko z minulosti a očekávané riziko z budoucnosti. Standardní riziková přírážka je u jednotlivých OP velmi diferencovaná - nemá však vliv na plnění příspěvku 7a), neboť v tomto příspěvku dochází k jejich stornování a nahrazení skutečnými rizikovými náklady.

Příspěvek 5

= příspěvek 4 + přírážka za kapitál

Vyjadřuje požadavek na potřebnou míru ziskovosti vlastního kapitálu (ROE). Přírážka za kapitál (= náklady na alokovaný kapitál) reflektuje požadavek na potřebnou míru ziskovosti kapitálu, který je vázán v daném obchodním útvaru.

Příspěvek 6

= příspěvek 5 + náklady

Náklady = přímé náklady (vč. budov, IT a interních cen) + strukturované náklady - storno produktových nákladů (z příspěvku 3).

Příspěvek 7

= příspěvek 6 + alokace celopodnikové režie

Jedná se o náklady, které nebyly plně alokovány prostřednictvím interních cen nebo strukturovaných nákladů, včetně nákladů na projekty.

Příspěvek 7a

= příspěvek 7 + rizikové náklady

Rizikové náklady = storno standardní rizikové přírážky (z příspěvku 4) + skutečné rizikové náklady (= tvorba a rozpuštění opravných položek, náklady a výnosy z odepsaných a vymáhaných pohledávek). Jedná se vlastně o zisk před zdaněním.

Pobočky českobudějovického regionu, které budou porovnávány:

Tabulka č.10 pobočky českobudějovického regionu

1. PC Č. Budějovice – Náměstí Přemysla Otakara II.
2. PP Č. Budějovice - Pražská
3. PP Č. Budějovice - Sokolská
4. PP Č. Budějovice - Antonína Barcala
5. PP Č. Budějovice - Dobrovodská
6. PP Č. Budějovice - Františka Ondříčka
7. PP Č. Budějovice - Kněžskodvorská
8. PP Č. Budějovice - Lidická
9. PP Český Krumlov
10. PP Kaplice
11. PP Týn nad Vltavou
12. PP Trhové Sviny
13. SP Borovany
14. SP Ševětín
15. SP Hluboká nad Vltavou
16. SP Křemže
17. SP Lišov
18. SP Nové Hrady
19. SP Velešín
20. SP Vyšší Brod
21. SP Zliv

Zdroj : Vlastní tvorba

Tyto jednotlivé pobočky se dají zahrnout pod pojem **Oblastní pobočka České Budějovice**. Bráno tedy, že Oblastní pobočka ČB je 100% a skládá se z jednoho poradenského centra, jedenácti poradenských poboček a devíti servisních poboček.

Jak je možné porovnávat PC, PP a SP?

Každý si jistě řekne, jak je možné porovnávat pobočky, které nevykonávají identické činnosti a nejsou stejně velké. Například SP nedělají hypoteční úvěry a nemají privátního poradce, jak již bylo řečeno výše. V dalším textu je popsáno, že i přes tato úskalí to porovnatelné je.

Důvodem je ta skutečnost, že počty zaměstnanců se stanovují tzv. KAPLANEM - to je kapacitní plánování. To funguje tak, že si firma změří časovou náročnost jednotlivých úkonů (tj. například jak dlouho trvá jedna pokladní operace, jak dlouho trvá založení nového účtu, jak dlouho trvá sjednání úvěru, jsou zde započteny i časy na dovolené, nemocnost, školení). Toto se změří v různých jednotkách v různých částech firmy a pak se zprůměruje. Za určitou dobu - např. měsíc se vezme statistika činnosti té které pobočky, kde bude např. počet operací na pokladně MD a Dal, počet nově založených účtů, zrušených účtů atd. Každé této činnosti se přiřadí zprůměrnovaný časový nárok a vynásobí se - v konečném součtu dostanete jakousi časovou hodnotu např. 623 hodin za měsíc a když má zaměstnanec pracovní úvazek 1, tak za týden odpracuje například 40 hodin - za měsíc je to 160 hodin a vydělením zjistíte, že potřeba lidí na pobočce je 3,89 FTE (full time equivalent, českým termínem je přepočtený pracovník/ci). Ve svém důsledku to znamená, že i když SP nedělají všechny produkty, tak tam jednoduše nebudou mít ony činnosti započteny a tak je klidně můžeme porovnat například i s PC.

3.6 Porovnání výkonnosti poboček podle jednotlivých příspěvků za českobudějovický region

V této části jsem z dat poskytnutých ČS udělala přehledné tabulky jednotlivých příspěvků každé pobočky. Aby toto bylo porovnatelné, vydělila jsem vždy hodnoty příspěvků počtem FTE⁷.

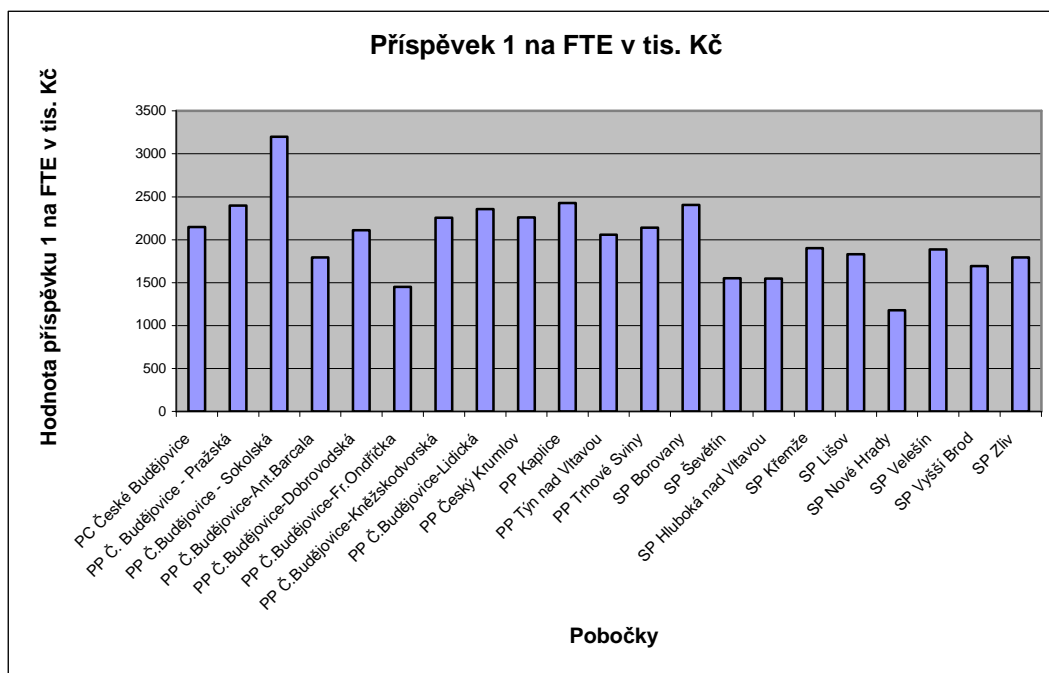
Tabulka č. 11 Příspěvek 1

Pobočka	Příspěvek 1 (v tis.Kč)	Počet FTE	Příspěvek 1 na FTE (v tis. Kč)
PC České Budějovice	117 417	54,61	2150
PP Č. Budějovice - Pražská	7 387	3,08	2398
PP Č.Budějovice - Sokolská	12 158	3,8	3199
PP Č.Budějovice-Ant.Barcala	5 831	3,25	1794
PP Č.Budějovice-Dobrovodská	6 882	3,26	2111
PP Č.Budějovice-Fr.Ondříčka	4 971	3,42	1453
PP Č.Budějovice-Kněžskodvorská	6 769	3	2256
PP Č.Budějovice-Lidická	10 771	4,57	2357
PP Český Krumlov	28 645	12,68	2259
PP Kaplice	11 723	4,83	2427
PP Týn nad Vltavou	10 392	5,05	2058
PP Trhové Sviny	10 711	5	2142
SP Borovany	5 773	2,4	2405
SP Ševětín	3 259	2,1	1552
SP Hluboká nad Vltavou	3 721	2,4	1551
SP Křemže	4 563	2,4	1901
SP Lišov	4 393	2,4	1830
SP Nové Hrady	2 478	2,1	1180
SP Velešín	4 548	2,41	1887
SP Vyšší Brod	4 070	2,4	1696
SP Zliv	4 309	2,4	1796

Zdroj: Vlastní tvorba

⁷ Data byla brána **YTD 12** = year to date, tzn. od počátku roku až k uvedenému datu - tj. v tomto případě ke konci roku.

Graf č. 1 Příspěvek 1 na FTE v tis. Kč



Zdroj: Vlastní tvorba

Jak již bylo napsáno, příspěvek 1 udává celkový čistý úrokový výnos. Z grafu je zřejmé, že nejnižší hodnotu má SP Nové Hrady, nejvyšší pak PP České Budějovice – Sokolská. Jelikož do tabulky jsou udávány hodnoty poměrové (příspěvek / FTE) můžou být výsledné hodnoty ovlivněny různými vlivy.

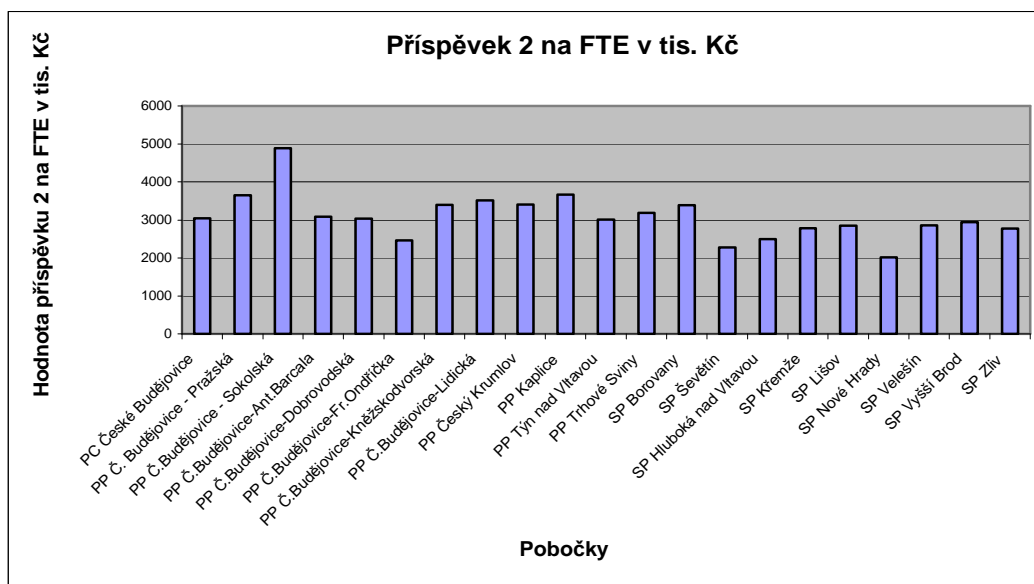
U SP Nové Hrady může být nízká hodnota ovlivněna nadhodnocením FTE, je třeba se zamyslet, zda by nebylo dobré ještě snížit počet zaměstnanců nebo zkrátit pracovní úvazky (je-li to možné, aby nebyl narušen chod pobočky). Na druhou stranu může být tato hodnota dána špatnou obchodní aktivitou (tj. nedostatečná nabídka produktů). Dalším aspektem může být lokalita, kde se SP nachází. Záleží na tom, zda v lokalitě je nějaký velký podnik zaměstnávající alespoň část obyvatel, nebo zda lidé za prací dojíždějí do větších měst.

Tabulka č.12 Příspěvek 2

Pobočka	Příspěvek 2 (v tis. Kč)	FTE	Příspěvek na FTE(v tis. Kč)
PC České Budějovice	166 128	54,61	3042
PP Č. Budějovice - Pražská	11 255	3,08	3654
PP Č.Budějovice - Sokolská	18 573	3,8	4888
PP Č.Budějovice-Ant.Barcala	10 028	3,25	3086
PP Č.Budějovice-Dobrovodská	9 901	3,26	3037
PP Č.Budějovice-Fr.Ondříčka	8 426	3,42	2464
PP Č.Budějovice-Kněžskodvorská	10 184	3	3395
PP Č.Budějovice-Lidická	16 050	4,57	3512
PP Český Krumlov	43 191	12,68	3406
PP Kaplice	17 722	4,83	3669
PP Týn nad Vltavou	15 192	5,05	3008
PP Trhové Sviny	15 953	5	3191
SP Borovany	8 116	2,4	3382
SP Ševětín	4 774	2,1	2273
SP Hluboká nad Vltavou	5 974	2,4	2489
SP Křemže	6 676	2,4	2782
SP Lišov	6 843	2,4	2851
SP Nové Hrady	4 224	2,1	2011
SP Velešín	6 882	2,41	2855
SP Vyšší Brod	7 047	2,4	2936
SP Zliv	6 665	2,4	2777

Zdroj: Vlastní tvorba

Graf č. 2 Příspěvek 2 na FTE v tis. Kč



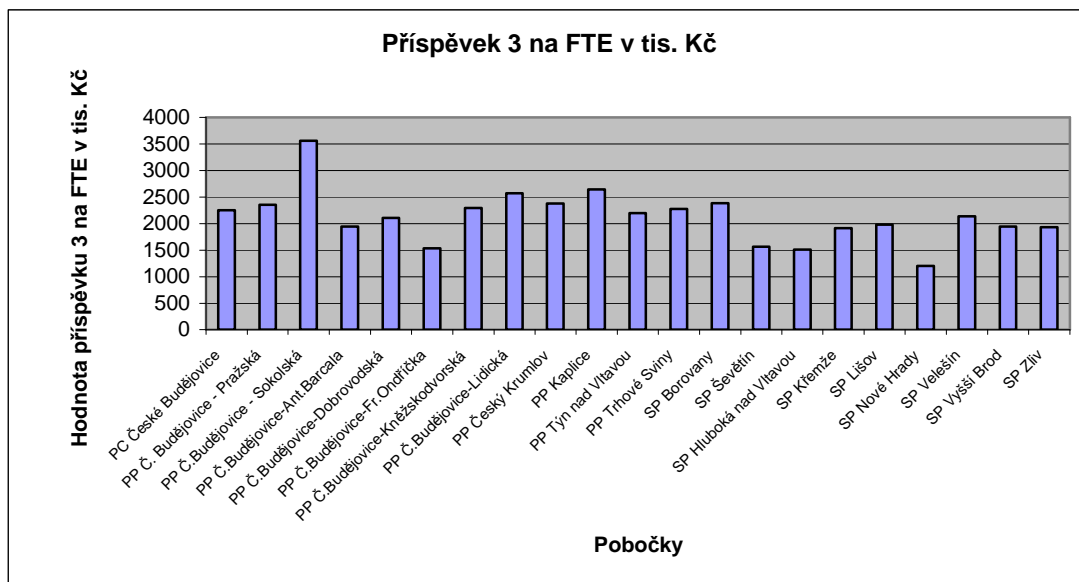
Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č.13 Příspěvek 3

Pobočka	Příspěvek 3 (v tis. Kč)	FTE	Příspěvek na FTE (v tis. Kč)
PC České Budějovice	123 124	54,61	2255
PP Č. Budějovice - Pražská	7 251	3,08	2354
PP Č.Budějovice - Sokolská	13 534	3,8	3562
PP Č.Budějovice-Ant.Barcala	6 315	3,25	1943
PP Č.Budějovice-Dobrovodská	6 866	3,26	2106
PP Č.Budějovice-Fr.Ondříčka	5 247	3,42	1534
PP Č.Budějovice-Kněžskodvorská	6 890	3	2297
PP Č.Budějovice-Lidická	11 756	4,57	2572
PP Český Krumlov	30 184	12,68	2380
PP Kaplice	12 782	4,83	2646
PP Týn nad Vltavou	11 102	5,05	2198
PP Trhové Sviny	11 373	5	2275
SP Borovany	5 724	2,4	2385
SP Ševětín	3 287	2,1	1565
SP Hluboká nad Vltavou	3 633	2,4	1514
SP Křemže	4 594	2,4	1914
SP Lišov	4 750	2,4	1979
SP Nové Hrady	2 526	2,1	1203
SP Velešín	5 154	2,41	2139
SP Vyšší Brod	4 667	2,4	1944
SP Zliv	4 642	2,4	1934

Zdroj: Vlastní tvorba

Graf č. 3 Příspěvek 3 na FTE v tis. Kč



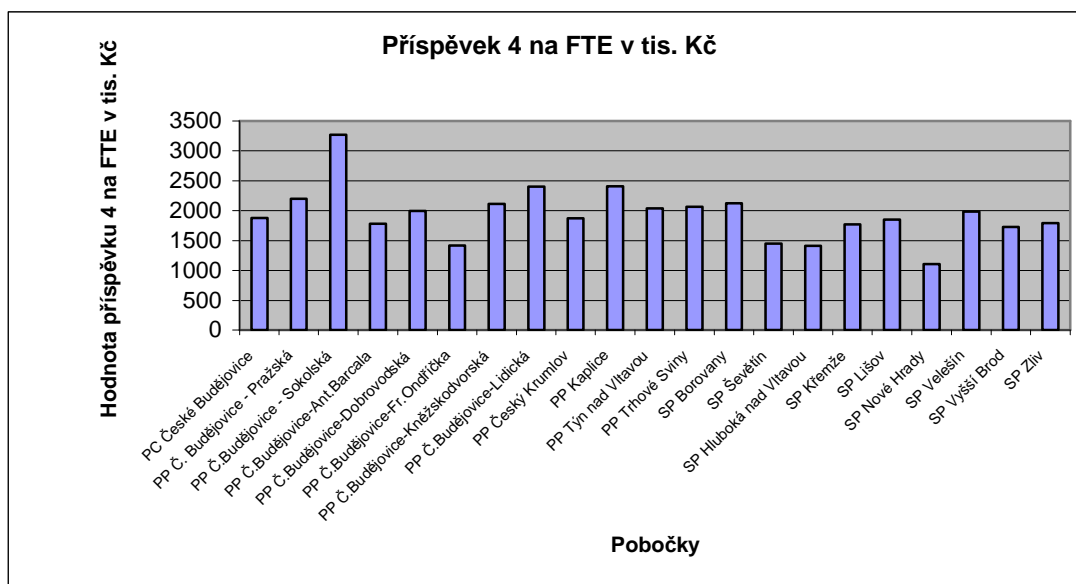
Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 14 Příspěvek 4

Pobočka	Příspěvek 4 (v tis. Kč)	FTE	Příspěvek na FTE (v tis. Kč)
PC České Budějovice	102 494	54,61	1877
PP Č. Budějovice - Pražská	6 769	3,08	2198
PP Č. Budějovice - Sokolská	12 418	3,8	3268
PP Č. Budějovice - Ant. Barcala	5 786	3,25	1780
PP Č. Budějovice - Dobrovodská	6 506	3,26	1996
PP Č. Budějovice - Fr. Ondříčka	4 845	3,42	1417
PP Č. Budějovice - Kněžskodvorská	6 349	3	2116
PP Č. Budějovice - Lidická	10 986	4,57	2404
PP Český Krumlov	23 761	12,68	1874
PP Kaplice	11 633	4,83	2408
PP Týn nad Vltavou	10 304	5,05	2040
PP Trhové Sviny	10 335	5	2067
SP Borovany	5 096	2,4	2123
SP Ševětín	3 043	2,1	1449
SP Hluboká nad Vltavou	3 385	2,4	1410
SP Křemže	4 257	2,4	1774
SP Lišov	4 441	2,4	1850
SP Nové Hradky	2 322	2,1	1106
SP Velešín	4 788	2,41	1987
SP Vyšší Brod	4 144	2,4	1727
SP Zliv	4 305	2,4	1794

Zdroj: Vlastní tvorba

Graf č. 4 Příspěvek 4 na FTE v tis. Kč



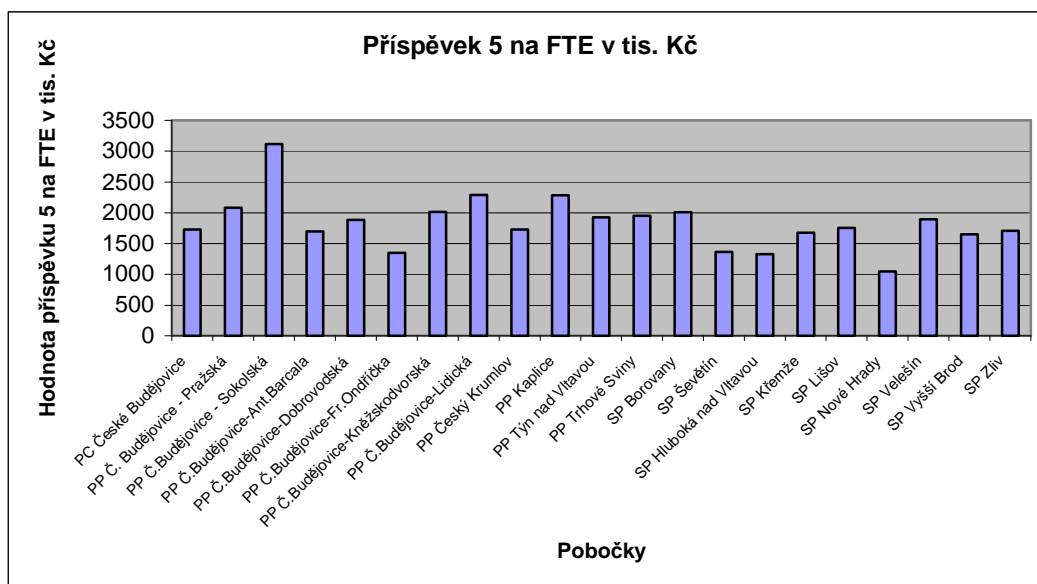
Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 15 Příspěvek 5

Pobočka	Příspěvek 5 (v tis. Kč)	FTE	Příspěvek na FTE (v tis. Kč)
PC České Budějovice	94 555	54,61	1731
PP Č. Budějovice - Pražská	6 419	3,08	2084
PP Č. Budějovice - Sokolská	11 840	3,8	3116
PP Č. Budějovice - Ant. Barcala	5 513	3,25	1696
PP Č. Budějovice - Dobrovodská	6 151	3,26	1887
PP Č. Budějovice - Fr. Ondříčka	4 617	3,42	1350
PP Č. Budějovice - Kněžskodvorská	6 039	3	2013
PP Č. Budějovice - Lidická	10 470	4,57	2291
PP Český Krumlov	21 944	12,68	1731
PP Kaplice	11 042	4,83	2286
PP Týn nad Vltavou	9 729	5,05	1927
PP Trhové Sviny	9 766	5	1953
SP Borovany	4 824	2,4	2010
SP Ševětín	2 869	2,1	1366
SP Hluboká nad Vltavou	3 191	2,4	1330
SP Křemže	4 027	2,4	1678
SP Lišov	4 217	2,4	1757
SP Nové Hrady	2 202	2,1	1049
SP Velešín	4 565	2,41	1894
SP Vyšší Brod	3 960	2,4	1650
SP Zliv	4 101	2,4	1709

Zdroj: Vlastní tvorba

Graf č. 5 Příspěvek 5 na FTE v tis. Kč



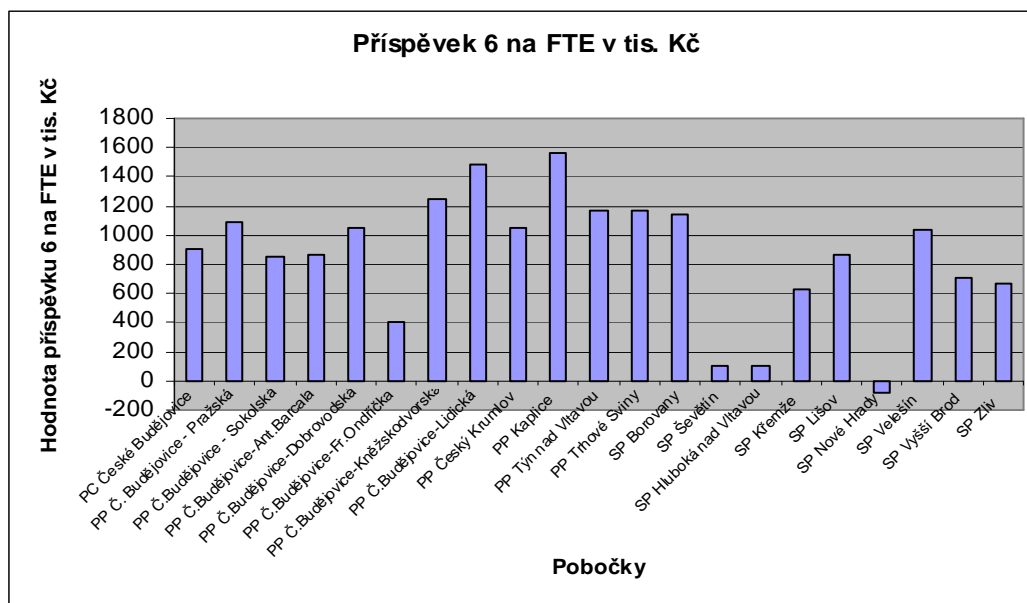
Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 16 Příspěvek 6

Pobočka	Příspěvek 6 (v tis. Kč)	FTE	Příspěvek na FTE (v tis. Kč)
PC České Budějovice	49 599	54,61	908
PP Č. Budějovice - Pražská	3 342	3,08	1085
PP Č. Budějovice - Sokolská	3 249	3,8	855
PP Č. Budějovice - Ant. Barcala	2 827	3,25	870
PP Č. Budějovice - Dobrovodská	3 410	3,26	1046
PP Č. Budějovice - Fr. Ondříčka	1 395	3,42	408
PP Č. Budějovice - Kněžskodvorská	3 725	3	1242
PP Č. Budějovice - Lidická	6 774	4,57	1482
PP Český Krumlov	13 342	12,68	1052
PP Kaplice	7 556	4,83	1564
PP Týn nad Vltavou	5 874	5,05	1163
PP Trhové Sviny	5 830	5	1166
SP Borovany	2 739	2,4	1141
SP Ševětín	214	2,1	102
SP Hluboká nad Vltavou	237	2,4	99
SP Křemže	1 497	2,4	624
SP Lišov	2 077	2,4	866
SP Nové Hrady	-174	2,1	-83
SP Velešín	2 502	2,41	1038
SP Vyšší Brod	1 692	2,4	705
SP Zliv	1 597	2,4	665

Zdroj: Vlastní tvorba

Graf č. 6 Příspěvek 6 na FTE v tis. Kč



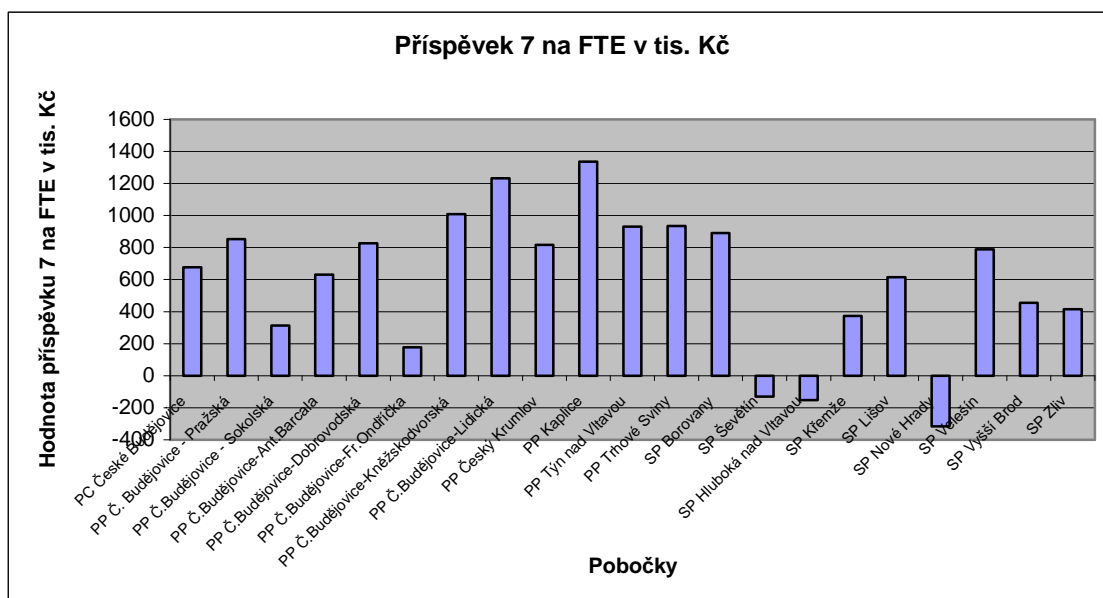
Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 17 Příspěvek 7

Pobočka	Příspěvek 7 (v tis. Kč)	FTE	Příspěvek na FTE (v tis. Kč)
PC České Budějovice	37 011	54,61	678
PP Č. Budějovice - Pražská	2 625	3,08	852
PP Č. Budějovice - Sokolská	1 190	3,8	313
PP Č. Budějovice - Ant. Barcala	2 048	3,25	630
PP Č. Budějovice - Dobrovodská	2 697	3,26	827
PP Č. Budějovice - Fr. Ondříčka	606	3,42	177
PP Č. Budějovice - Kněžskodvorská	3 028	3	1009
PP Č. Budějovice - Lidická	5 632	4,57	1232
PP Český Krumlov	10 365	12,68	817
PP Kaplice	6 456	4,83	1337
PP Týn nad Vltavou	4 697	5,05	930
PP Trhové Sviny	4 668	5	934
SP Borovany	2 137	2,4	890
SP Ševětín	-274	2,1	-130
SP Hluboká nad Vltavou	-364	2,4	-152
SP Křemže	896	2,4	373
SP Lišov	1 476	2,4	615
SP Nové Hrady	-662	2,1	-315
SP Velešín	1 900	2,41	788
SP Vyšší Brod	1 090	2,4	454
SP Zliv	995	2,4	415

Zdroj: Vlastní tvorba

Graf č. 7 Příspěvek 7 na FTE v tis. Kč



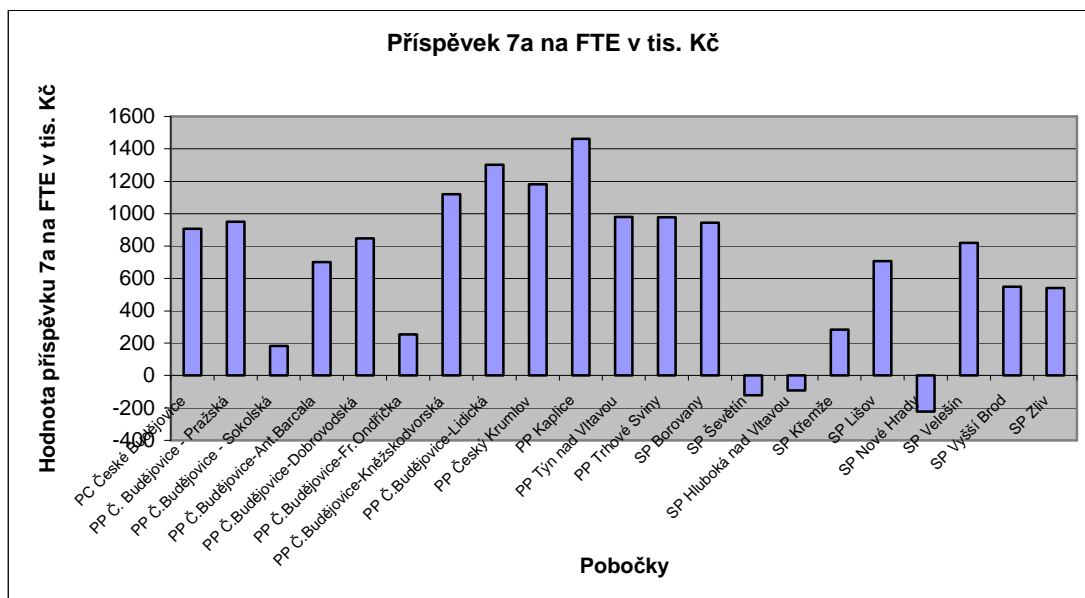
Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 18 Příspěvek 7a

Pobočka	Příspěvek 7a (v tis. Kč)	FTE	Příspěvek na FTE (v tis. Kč)
PC České Budějovice	49 567	54,61	908
PP Č. Budějovice - Pražská	2 930	3,08	951
PP Č. Budějovice - Sokolská	693	3,8	182
PP Č. Budějovice - Ant. Barcala	2 278	3,25	701
PP Č. Budějovice - Dobrovodská	2 762	3,26	847
PP Č. Budějovice - Fr. Ondříčka	869	3,42	254
PP Č. Budějovice - Kněžskodvorská	3 362	3	1121
PP Č. Budějovice - Lidická	5 952	4,57	1302
PP Český Krumlov	14 980	12,68	1181
PP Kaplice	7 058	4,83	1461
PP Týn nad Vltavou	4 953	5,05	981
PP Trhové Sviny	4 890	5	978
SP Borovany	2 269	2,4	945
SP Ševětín	-253	2,1	-121
SP Hluboká nad Vltavou	-221	2,4	-92
SP Křemže	681	2,4	284
SP Lišov	1 697	2,4	707
SP Nové Hrady	-465	2,1	-221
SP Velešín	1 976	2,41	820
SP Vyšší Brod	1 320	2,4	550
SP Zliv	1 298	2,4	541

Zdroj: Vlastní tvorba

Graf č. 8 Příspěvek 7a na FTE v tis. Kč



Zdroj: Vlastní tvorba

Příspěvky 2-5 se vyvíjejí stejným směrem jako příspěvek 1. V příspěvku 6 se situace mění. Nejlepší pobočkou již není PP České Budějovice – Sokolská ale PP Kaplice, nejnižší nadále zůstává SP Nové hrady, které se dostávají do záporných hodnot, tedy do ztráty. Jak již bylo zmíněno, příspěvek 6 se tvoří tak, že se od příspěvku 5 odečtou přímé náklady a strukturované náklady. Je tedy zřejmé, že PP Kaplice dobře hospodaří, má nižší náklady na rozdíl od jiných poboček, proto její příspěvek k zisku je největší. Výhodou zde taky může být, že PP Kaplice sídlí ve vlastní spořitelní budově, nemusí tedy platit nájem. Nájem tedy hraje velkou roli, protože pobočky, které mají velký příspěvek k zisku, tj. PP České Budějovice – Lidická, PP České Budějovice – Kněžskodvorská, SP Velešín a SP Lišov sídlí ve vlastních budovách, ušetří tedy na nájmu.

Příspěvek 7a je vlastně zisk před zdaněním. Zde se stornuje standardní riziková přírážka (přičte se, protože v příspěvku 4 se odečetla) a odečítají se skutečné rizikové náklady (ROP = rezervy a opravné položky). Standardní riziková přírážka se vypočte jako výše úročených aktiv krát standardní riziková sazba daná bankou. Záleží tedy na tom jakou výši úvěrového portfolia má pobočka – pokud vyšší, je i vyšší riziko tudíž i standardní riziková přírážka. Vždy je lepší mít standardní rizikovou přírážku větší než skutečné rizikové náklady. Toto nesplňují dvě pobočky, jak bude patrné z následujícího souhrnného grafu. PP České Budějovice – Sokolská, kde standardní riziková přírážka je zde 1 116 tis. Kč a skutečné rizikové náklady jsou 1 612 tis. Kč a SP Kremže, kde standardní riziková přírážka je 337 tis. Kč a skutečné rizikové náklady jsou 552 tis. Kč. To znamená že tyto pobočky měly nejspíš nekvalitní portfolio úvěrů.

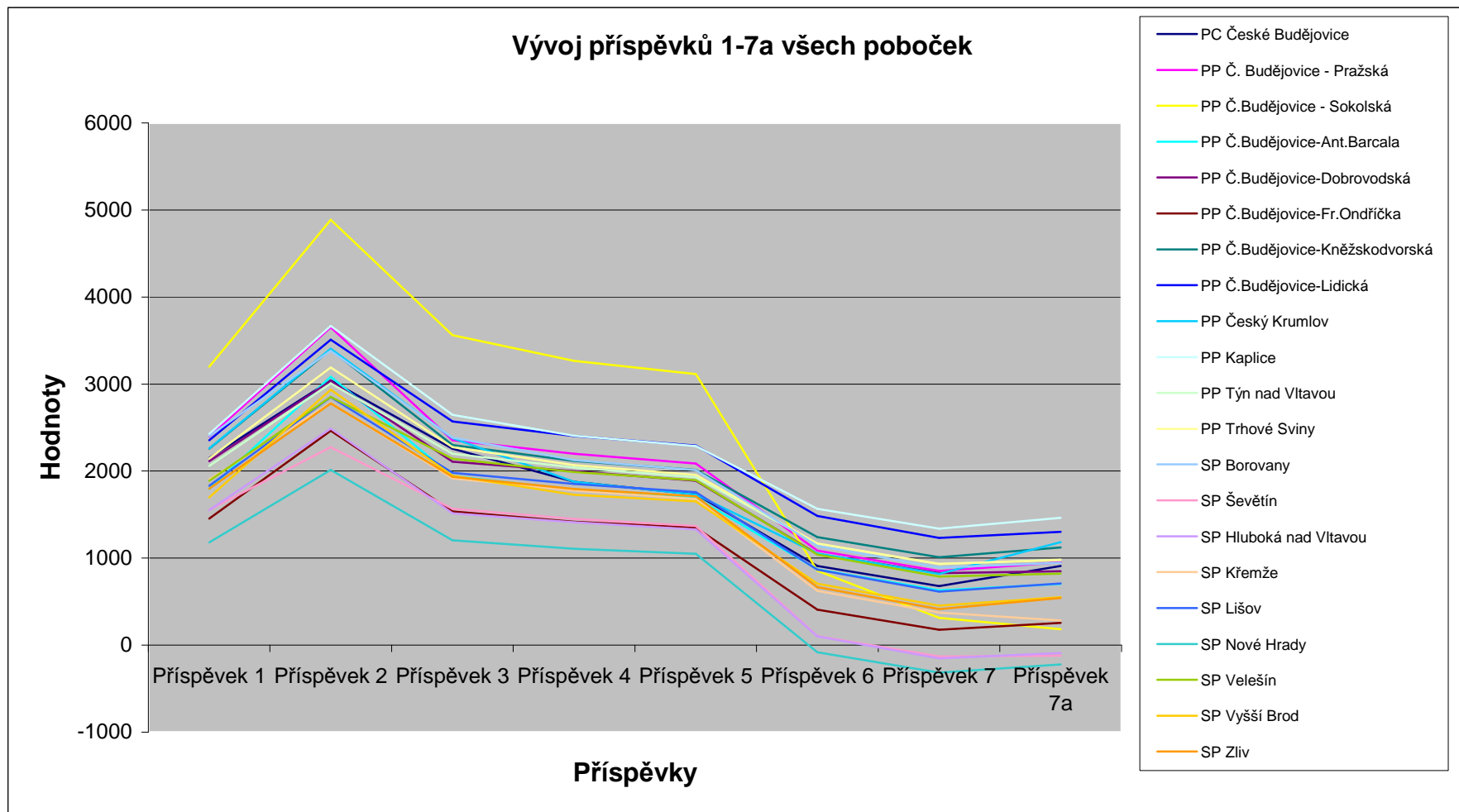
Pro větší přehled změn jednotlivých příspěvků u jednotlivých poboček jsem vytvořila souhrnnou tabulku a graf. V tabulce jsou vyčísleny vývoje příspěvků na FTE, včetně absolutních změn mezi těmito příspěvků, které jsou označeny modře.

Tabulka č. 19 Vývoj příspěvků na FTE všech poboček s vyčíslením změn mezi jednotlivými příspěvky

Pobočka	Přís. 1		Přís. 2		Přís. 3		Přís. 4		Přís. 5		Přís. 6		Přís. 7		Přís. 7a
PC České Budějovice	2150	892	3042	-787	2255	-378	1877	-145	1731	-823	908	-231	678	230	908
PP Č. Budějovice - Pražská	2398	1256	3654	-1300	2354	-156	2198	-114	2084	-999	1085	-233	852	99	951
PP Č. Budějovice - Sokolská	3199	1688	4888	-1326	3562	-294	3268	-152	3116	-2261	855	-542	313	-131	182
PP Č. Budějovice-Ant.Barcala	1794	1291	3086	-1142	1943	-163	1780	-84	1696	-826	870	-240	630	71	701
PP Č. Budějovice-Dobrovodská	2111	926	3037	-931	2106	-110	1996	-109	1887	-841	1046	-219	827	20	847
PP Č. Budějovice-Fr. Ondříčka	1453	1010	2464	-930	1534	-118	1417	-67	1350	-942	408	-231	177	77	254
PP Č. Budějovice-Kněžskodvorská	2256	1138	3395	-1098	2297	-180	2116	-104	2013	-771	1242	-232	1009	111	1121
PP Č. Budějovice-Lidická	2357	1155	3512	-940	2572	-169	2404	-113	2291	-809	1482	-250	1232	70	1302
PP Český Krumlov	2259	1147	3406	-1026	2380	-507	1874	-143	1731	-678	1052	-235	817	364	1181
PP Kaplice	2427	1242	3669	-1023	2646	-238	2408	-122	2286	-722	1564	-228	1337	125	1461
PP Týn nad Vltavou	2058	951	3008	-810	2198	-158	2040	-114	1927	-763	1163	-233	930	51	981
PP Trhové Sviny	2142	1048	3191	-916	2275	-208	2067	-114	1953	-787	1166	-232	934	44	978
SP Borovany	2405	976	3382	-997	2385	-262	2123	-113	2010	-869	1141	-251	890	55	945
SP Ševětín	1552	721	2273	-708	1565	-116	1449	-83	1366	-1264	102	-232	-130	10	-121
SP Hluboká nad Vltavou	1551	939	2489	-976	1514	-103	1410	-81	1330	-1231	99	-251	-152	60	-92
SP Kremže	1901	880	2782	-867	1914	-140	1774	-96	1678	-1054	624	-251	373	-89	284
SP Lišíc	1830	1021	2851	-872	1979	-129	1850	-94	1757	-891	866	-251	615	92	707
SP Nové Hradky	1180	831	2011	-809	1203	-97	1106	-57	1049	-1131	-83	-232	-315	94	-221
SP Velečín	1887	968	2855	-717	2139	-152	1987	-93	1894	-856	1038	-250	788	31	820
SP Vyšší Brod	1696	1241	2936	-992	1944	-218	1727	-77	1650	-945	705	-251	454	96	550
SP Zliv	1796	982	2777	-843	1934	-140	1794	-85	1709	-1044	665	-251	415	126	541

Zdroj: Vlastní tvorba

Graf č. 9 Vývoj příspěvků 1 – 7a všech poboček



Zdroj: Vlastní tvorba

4. Závěr

Tuto diplomovou práci jsem si vybrala proto, že Controlling se v poslední době stává objektivní nutností. Z nabídek na burze práce, kde mnoho firem hledá controllery pro svá oddělení je zřejmé, že tato disciplína je v dnešní době v podniku přímo nezbytná. Je to důležitý nástroj pro řízení a rozhodování manažerů o budoucím vývoji firmy.

Controlling a zde použitá příspěvková metoda poskytuje managementu banky plastický obraz o současném vývoji efektivity na jednotlivých jednotkách sítě a tím umožňuje realizaci rozhodnutí namířených do budoucnosti.

V jednotlivých příspěvcích se transakce (s náklady a výnosy), které v konečné fázi představují vnitropodnikový model zisku. Jednak je zachycena a „do koruny“ transformována obchodní aktivita poboček a současně se daří promítnout do pobočkové sítě náklady a výnosy, které by jinak zůstaly skryty na úrovni centrály.

Použitá metoda – vydělení příspěvků přepočtenými zaměstnanci – poskytuje velmi kvalitní možnost porovnání efektivity činností jednotlivých poboček. Současně napovídá i možná opatření, která je nutno přijmout k jejímu zvýšení a k odstranění neopodstatněných rozdílů mezi jednotlivými pobočkami. Nejedná se však o jediný pohled, zcela určitě by bylo možno zvolit například hodnocení na jednoho klienta a jiné.

Z provedené analýzy je možné vyvodit, že existují velké rozdíly mezi výkonností poboček. Tyto rozdíly mohou mít různé důvody:

- rozdíly nebude možno spatřovat v image – banka ji má prvotřídní – na jednotlivých a zejména menších místech však mohou existovat rozdíly založené na „pověsti“ jednotlivých zaměstnanců
- umístění pobočky a zda je místo dostatečně atraktivní pro klienta,
- rozdílná úroveň obchodní činnosti – know how pobočky o lokálním trhu, proaktivním oslovování klientů, spolupráci s místními podnikateli a státními orgány,

- rozdíly v kvalitě poskytovaných činností a zde v kvalitě úvěrového portfolia zejména,
- nákladové položky – například výši nájmu v cizích prostorách, spotřeby energií aj.,
- zda pobočky nejsou v některých případech co do počtu zaměstnanců předimenzovány a nebo naopak.

Ke zlepšení by mohla vést tato krátkodobá opatření:

- intenzivní tréninky prodejních dovedností a následné kaučování zaměstnanců, team building,
- prověrka „pověsti“ poboček v místě působení a současně prověření správnosti umístění prodejního místa zavedení limitů na některé nákladové položky,
- racionální nakládání s hotovostmi na jednotlivých pobočkách atd.

V provedené analýze vyšlo, že pobočky, které nepřispívají k zisku, ale vytvářejí ztrátu jsou SP Ševětín, SP Hluboká nad Vltavou a SP Nové Hrady. Pokud by tyto ztráty byly dlouhodobé, tedy bylo by potřebné udělat porovnání příspěvku 7a v delším časovém období, bylo by na místě zamyslet se i nad tím, zda tyto pobočky nezrušit. Ovšem zde by se mohlo objevit riziko ztráty image banky. Lidé, co již v těchto pobočkách mají své produkty a jsou zvyklí na „pohodlí“ mít v místě bydliště svou banku, by toto nemuseli akceptovat a mohli by odejít ke konkurenci. Je tedy čistě na rozhodnutí manažerů banky, zda ponechat tyto pobočky a „dohnat“ jejich ztráty jinde. Pokud tyto ztráty nejsou dlouhodobé, je třeba zaměřit se na jejich hospodaření. Snažit se o snižování nákladů, možná snížit stavy zaměstnanců a také zlepšit nabídku produktů.

Za povšimnutí dále stojí PP České Budějovice – Sokolská, která až do příspěvku 5 vykazuje nejlepší hodnoty, ale posléze se propadá. Její příspěvek k zisku není sice záporný, ale velice malý. Jak je možné vidět z tabulky č. 19, tak rozdíl mezi příspěvkem 5 a 6 je u této pobočky největší tj. 2261 tis. Kč. Tento rozdíl vyjadřuje výši přímých a

strukturovaných nákladů. Je tedy zřejmé, že jádro problému bude právě zde. Manažeři by se měli zamyslet nad tím, proč má tato pobočka tak velké náklady oproti jiným, velikostně srovnatelným pobočkám a podniknout kroky ke zlepšení.

Provedená analýza dokazuje, že Controlling je významnou pomůckou pro management a umožňuje přijímat strategická krátkodobá i dlouhodobá opatření, která ve svém důsledku vedou k zefektivnění práce, úsporám nákladů, lepším prodejním výsledkům a v konečném efektu k maximalizaci zisku.

5. Seznam literatury:

[1] KAŠPAROVSKÁ, V. a kol. Řízení obchodních bank – vybrané kapitoly. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 339 s. ISBN 80-7179-381-7

[2] FREIBERG , František. Finanční controlling : Koncepce finanční stability firmy. 1. vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, Ringier, a.s., 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.

[3] HOFMEISTER, Roman, HARALD, Stiegler. Controlling. 1. Auflage. Praha : BABTEXT, 1991. 143 s. ISBN 80-900178-0-2.

[4] ULRICH, Milan, PFEIFEROVÁ, Daniela. Bankovníctví. 1. vyd. Praha : Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství CREDIT Praha, 2001. 264 s. ISBN 80-213-0815-X.

[5] VOLLMUTH, Hilmar J. Controlling – nový nástroj řízení. 2. upr. vyd. Praha : Profess, c1998. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.

[7] Horvath & Partners. Koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu. 1. vyd. Praha : Profess Consulting, 2004. 188 s. ISBN 80-7259-002-2.

[8] STEINÖCKER, Reinhard. Strategický controlling. 1. vyd. Praha : Babtext, 1992. 117 s. ISBN 80-900178-2-7.

[9] HOFFMANN, Werner H., RYJÁČEK, Vít, SLOVÁK, Tomáš. Koncepce, funkce, instituce controllingu - úvod. Praha : Controller-Institut, 1999. 347 s. Materiály ke školení.

[10] ŠIŠKA, Ladislav. Manažerské účetnictví a controlling jsou rozdílné pojmy?. Účetnictví. 1.1.2006, č. 2, s. 25-29.

[11] Profil České spořitelny [on-line]. Praha: Česká spořitelna, 2009. [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10002_profil.

[12] Erste Group - vedoucí poskytovatel finančních služeb ve střední Evropě [on-line]. Praha: Česká spořitelna, 2009 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10020_profil_eb.

[13] Hlavní přínosy controllingu [on-line]. Praha: Vopelka Consulting, 2009 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <http://www.vopelka.cz/>.

6. Seznam schémat, tabulek a grafů

Schémata

- Schéma č. 1 Schéma Controllingu
- Schéma č. 2 Regulační okruh controllingu
- Schéma č. 3 Controllingová koncepce bankovního řízení
- Schéma č. 4 Rozšíření ROA analýzy
- Schéma č. 5 Zjištění příspěvku poboček k provoznímu výsledku prodejní sítě
- Schéma č. 6 Zjištění hospodářského výsledku banky
- Schéma č. 7 Možné organizační uspořádání oblastní pobočky

Tabulky

- Tabulka č. 1 Kontrola vs. Controlling
- Tabulka č. 2 Strategický a operativní controlling
- Tabulka č. 3 Rozdělení úkolů a zodpovědnosti mezi controllera a manažera
- Tabulka č. 4 Základní složky hospodářského výsledku banky a odvozené marže
- Tabulka č. 5 Základní fakta o České Spořitelně
- Tabulka č. 5 Základní fakta o České Spořitelně
- Tabulka č. 7 Struktura příspěvků
- Tabulka č. 8 Příklad struktury příspěvků u PC České Budějovice
- Tabulka č. 9 Tvorba ČÚV z aktiv a ČÚV z pasiv
- Tabulka č. 10 Pobočky českobudějovického regionu
- Tabulka č. 11 Příspěvek 1
- Tabulka č. 12 Příspěvek 2
- Tabulka č. 13 Příspěvek 3
- Tabulka č. 14 Příspěvek 4
- Tabulka č. 15 Příspěvek 5
- Tabulka č. 16 Příspěvek 6
- Tabulka č. 17 Příspěvek 7
- Tabulka č. 18 Příspěvek 7a

Tabulka č.19 Vývoj příspěvků na FTE všech poboček s vyčíslením změn mezi jednotlivými příspěvků

Grafy

Graf č. 1 Příspěvek 1 na FTE v tis. Kč

Graf č. 2 Příspěvek 2 na FTE v tis. Kč

Graf č. 3 Příspěvek 3 na FTE v tis. Kč

Graf č. 4 Příspěvek 4 na FTE v tis. Kč

Graf č. 5 Příspěvek 5 na FTE v tis. Kč

Graf č. 6 Příspěvek 6 na FTE v tis. Kč

Graf č. 7 Příspěvek 7 na FTE v tis. Kč

Graf č. 8 Příspěvek 7a na FTE v tis. Kč

Graf č. 9 Vývoj příspěvků 1 – 7a všech poboček