

Specifika využití systému informací manažerského účetnictví v bankovním sektoru[#]

Jana Fibírová*

Manažerské účetnictví, které je důležitým nástrojem hodnotového řízení průmyslových podniků již déle než 100 let, jeho vznik a historie je spojována zejména s informační podporou nových metod řízení v rychle se rozvíjejících amerických strojírenských podnicích na počátku 20. století,¹ je v bankovním sektoru stále ještě relativně novým problémem. Položme si proto otázku, jaké důvody vedou k zájmu řídicích pracovníků v bankách o využití informací manažerského účetnictví, zda je možno charakterizovat některé specifické vlastnosti systému informací manažerského účetnictví v bankovním sektoru?

Změny tržního prostředí a konkurence, které se prosazují od počátku osmdesátých let 20. století a které jsou charakteristické rozvojem světové konkurence, světového obchodu, mění významným způsobem i činnost finančních institucí, včetně celého bankovního sektoru. V důsledku globalizace se nejen stírají rozdíly mezi bankami a zůstává se konkurence v oblasti poskytování úvěrů, ale stírají se i rozdíly mezi činností banky a ostatních podniků v oblasti služeb. Tyto změny v podnikatelském prostředí bank vyvolávají bezprostředně požadavky na změny ve stylu a metodách řízení, čímž se zároveň mění i požadavky řídicích pracovníků na informační podporu řízení, mimo jiné se mění i požadavky na účetní informace a celý systém nástrojů hodnotového řízení (kalkulační systém, systém plánů a rozpočtů). (Král, 2005).

Do počátku devadesátých let bylo hlavním předmětem činnosti bank poskytování úvěrů, svojí podstatou finanční činnost, při které se zhodnocují aktiva v podobě, ve které existují, bez transformace na výkony (služby) prodávané zákazníkům. V současné době je pro úspěšnost bank na trhu stále důležitější poskytování služeb platebního styku (provozní činnost).

Pro nefinanční instituce (výrobní podniky, podniky služeb, obchodní organizace, dále stručně označované jako „výrobní“ podniky) představuje provozní činnost jejich hlavní výdělečnou činnost. Je to činnost, která je pro „výrobní“ podniky charakteristická, byly pro

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného záměru *Rozvoj účetní a finanční teorie a její aplikace v praxi z interdisciplinárního hlediska* s registračním číslem MSM6138439903.

* Prof. Ing. Jana Fibírová, CSc. – profesorka; Katedra manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <fibirova@vse.cz>.

¹ Připomeňme v této souvislosti cíle, které kladl americký ekonom R. W. Taylor na informace manažerského účetnictví již v roce 1895 a které jsou ve své podstatě nadčasové. Odlišnosti jsou zřejmé zejména s přihlédnutím k rozdílům v konkurenčním prostředí podniků na počátku 20. a 21. století: R. W. Taylor od informací manažerského účetnictví požadoval, aby účetní informace pro řízení byly k dispozici ve vhodný čas (na rozdíl od účetnictví, které poskytuje informace „post mortem“). Tyto informace měly umožnit především:

- kvantifikovat každý měsíc výkonnost podnikatelské činnosti sestavením rozvahy a výsledovky v takové podobě, která umožní posoudit, která oblast činnosti je z hlediska výnosnosti a řízení peněžních toků nejlepší, která je naopak problematická;
- stanovit ceny pomocí měsíční výsledovky v členění podle jednotlivých produktů, což umožní obchodnímu oddělení stimulovat prodej výkonů s nejvyšší ziskovostí a ponechat ostatní výkony konkurentům, kteří neznají dobře své náklady;
- ochránit majetek vytvořením systému jeho kontroly, včetně nalezení odpovědných pracovníků za případné nedostatky. Viz Chen – Pan (1990).

její vykonávání založeny, pro zajištění této činnosti pořizují aktiva (dlouhodobá hmotná a nehmotná aktiva, oběžná aktiva). Touto hlavní výdělečnou činností si tyto podniky budují svoji pozici na trhu, spojují s ní své know-how. I u těchto „výrobních“ podniků přitom existuje, u velkých společností může být i významná, zejména z hlediska jejich celkové ekonomické síly a pozice na trhu, i jejich činnost finanční. Touto činností „výrobní“ podniky zhodnocují aktiva (investice) prostřednictvím takových výnosů jako je úrok, dividendy, autorský honorář, dále prostřednictvím zvýšením hodnoty při jejich prodeji, popřípadě prostřednictvím získání vlivu na rozhodování jiných subjektů. (Kovanicová, 2005)

O tom, jak bude konkrétní aktivum či operace ve „výrobních“ podnicích zařazena, zda do hlavní výdělečné (provozní) či finanční (sekundární) činnosti, rozhoduje záměr podniku, který předurčuje poslání aktiva a tím i jeho funkční zařazení.² Důležitou roli hraje i významnost dané položky či transakce, oblast činnosti, které se týká. Uvedené odlišení činností je důležité pro řízení efektivnosti podniku a rozlišení faktorů, které ji ovlivňují. Toto odlišení by mělo být pružné, v návaznosti na požadavky řídicích pracovníků, řešení jejich konkrétních rozhodovacích úloh. Pro začlenění činnosti mezi hlavní výdělečnou a finanční není rozhodující věcná podoba aktiva (druh aktiva), ale účel (funkce) za jakým bylo aktivum pořízeno a způsob, kterým by mělo být zhodnoceno.

1 Základní koncepce systému informací manažerského účetnictví

Pro vymezení cílů a charakteristiku obsahu manažerského účetnictví je důležitá zejména jeho hlavní role spočívající v poskytování informací, které umožňují řídicím pracovníkům stanovit cíle hodnotového řízení³, a to nejen za podnik jako celek, ale i v základních průřezech jeho činnosti (po linii výkonů, středisek a procesů). Informace manažerského účetnictví zároveň umožňují (ve stejné struktuře podrobnosti) hodnotit skutečně dosažené výsledky a propojit toto hodnocení s účinným motivačním systémem.

Nejdůležitějším kritériem výkonnosti podniku, pomocí něhož se ve sledovaném období v účetnictví měří zhodnocení aktiv při tvorbě výkonů a které je výchozí při kvantifikaci všech tradičně používaných kritérií ekonomické efektivnosti (nejrozšířenějším je v současné praxi ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA), je zisk z prodeje výkonů. Zisk z prodeje výkonů je základním kritériem racionality vynaložených nákladů v celém složitě strukturovaném procesu tvorby výkonů. V informacích manažerského účetnictví představuje informační podpora řízení nákladů a zisku z prodeje výkonů základ pro koncipování celého systému účetních informací pro operativní a taktické hodnotové řízení.

1.1 Kalkulačně – výkonové a odpovědnostní účetnictví

Systém informací manažerského účetnictví je možno koncepčně odlišit ve dvou relativně samostatných průřezech, a to manažerské účetnictví pro řízení po linii výkonů a pro řízení po linii odpovědnosti (Fibířová – Šoljaková, 2005).

² V roce 2004 byl vydán IASB (Radou pro mezinárodní účetní standardy) standard IAS 40 Investice do nemovitostí, který požaduje vykázat samostatně v rozvaze investice do nemovitostí.

³ Pojem „hodnotové“ řízení je v této souvislosti velmi blízké anglickému „financial“, které je širším vyjádřením než český pojem „finanční“. Pojem „finanční řízení“ je v češtině spojován především z řízením peněžních toků a optimalizací způsobu financování, na rozdíl od pojmu „hodnotové řízení“, které komplexně zahrnuje i řízení akruálních veličin - nákladů, výnosů, zisku. Pomocí pojmu „hodnotové kategorie“ je možno stručně (tzn. jedním pojmem) vyjádřit celou skupinu vzájemně spolu souvisejících základních účetních pojmů: náklady, výnosy, zisk, aktiva, závazky, vlastní kapitál, příjmy a výdaje.

Cílem informací pro řízení po linii výkonů je dát odpověď na zdánlivě jednoduché otázky – Jaké jsou náklady prováděných výkonů? Které z výkonů jsou při současných cenách nejvýhodnější, jak měřit jejich přínos? Odpovědi na tyto otázky jsou důležité nejen pro rozhodování o preferencích, rozšíření či naopak potlačení konkrétních výkonů, pro cenová jednání se zákazníkem, pro rozhodnutí o zavedení nových výkonů, ale i pro řízení vývoje nákladů, výnosů a zisku. Důležitá je v tomto směru kalkulace nákladů (marže, ceny) výkonů.

Cílem informační podpory pro řízení po linii odpovědnosti je poskytnout řídícím pracovníkům informace pro odpovědi na otázky - Jaké jsou útvary uvnitř podniku, jak a proč je podrobněji členit, jaké jsou jejich vzájemné hodnotové vztahy,? Jak měřit přínos útvarů k celopodnikovému výsledku? Kdo je zodpovědný za vynaložení nákladů, výnosů, jejich vývoj?

Dvě základní oblasti hodnotového řízení, z nichž jedna se zabývá otázkou, co vyvolalo náklady v podniku a za jaké ceny byly vytvořené výkony prodané zákazníkům, a druhá otázkou, kdo je zodpovědný za vynaložení nákladů, za jejich zhodnocení ve výnosech z prodeje; jsou ve své podstatě dvojím pohledem na tentýž podnikatelský proces.

Informační zajištění těchto dvou relativně samostatných průřezů podnikatelské činnosti se historicky vyvinulo do dvou samostatných, přitom však velmi úzce propojených systémů manažerského účetnictví, tzv. kalkulačně-výkonového účetnictví (účetnictví pro řízení po linii výkonů) a tzv. odpovědnostního účetnictví (účetnictví pro řízení po linii odpovědnosti).

Informace pro rozhodování managementu o takové struktuře výkonů, která umožňuje podniku dosáhnout optimálního zhodnocení vstupů, poskytuje účetnictví pro řízení po linii výkonů (kalkulačně-výkonové účetnictví). Naopak účetnictví pro řízení po linii odpovědnosti (odpovědnostní účetnictví) by mělo řídícím pracovníkům poskytovat informace pro řešení otázek: Jak motivovat zaměstnance, zejména řídící pracovníky na všech úrovních vnitropodnikového řízení, takovým způsobem, aby se podařilo splnit požadované cíle podniku jako celku? Jaká je výkonnost jednotlivých částí podniku (divizí, závodů, středisek)?

Koncepční otázkou obsahu a pojetí informací manažerského účetnictví je proto ujasnění, který z těchto dvou základních pohledů považuje management za prioritní, který bude proto rozhodující pro systematické zobrazení a členění soustavy účetních informací v úzkém slova smyslu, tzn. soustavu podvojně propojených účetních záznamů a účetní evidenci, který bude podporován bezprostředně navazujícími informacemi (například kalkulačními propočty, systémem interních výkazů, apod.), zda budou v manažerském účetnictví sledovány pouze hodnotové nebo i naturální veličiny.⁴ Mezi výkonově a odpovědnostně orientovaným manažerským účetnictvím nejde o vylučující se rozpor, ale spíše o vzájemně se podporující pojetí. V současné době jsou v moderně řízených podnicích informačně zajišťovány oba průřezy účetních informací; z hlediska metodického a zpracovatelského jsou natolik integrované, že vytvářejí vzájemně propojený a kombinovaný systém.

⁴ Šíře vymezení manažerského účetnictví je velmi diskutovanou otázkou, zejména vztahu informačního systému podniku a manažerského účetnictví. V návaznosti na požadavky informačního zajištění moderních koncepcí strategického řízení podniku, které zdůrazňují nezbytnost systémového propojení hodnotových a naturálních kritérií řízení, se stále více stírají hranice mezi manažerským účetnictvím a informačním systémem podniku.

1.2 Obecné přístupy k vymezení a členění výkonů (produktů) v manažerském účetnictví

Vývoj manažerského účetnictví je do současné doby spojen se dvěma relativně významnými mezníky, které jsou považovány za historické. První mezník je z období 20.-30. let 20. století a je spojován s rozlišením nákladů na variabilní a fixní. Rozlišení nákladů podle odlišných příčin jejich vývoje (nákladů měnících se s množstvím výkonů, na rozdíl od nákladů, které zajišťují podmínky činnosti ve stanoveném období, zajišťují určitou kapacitu, a v rámci této kapacity se s množstvím výkonů nemění) ovlivnilo významně nejen vývoj ekonomické teorie (marginální analýza, teorie firmy), ale i koncipování a využití základních nástrojů manažerského účetnictví (kalkulace variabilních nákladů, kalkulace marže, variantní rozpočty). Druhý důležitý mezník ve vývoji manažerského účetnictví je spojován se jménem amerického profesora Roberta Kaplana a jeho odbornou publikací „Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting“ (Johnson – Kaplan, 1987).

Jedna z klíčových myšlenek tohoto díla, která bývá velmi často citována „Neřídí se náklady, je možno pouze řídit činnosti, které jsou příčinou vzniku nákladů“, je nejen potvrzením správnosti obecného přístupu k pojetí nákladů v manažerském účetnictví, které jsou vymezeny jako účelně (racionálně, přiměřeně) vynaložené zdroje na konkrétní účel (výkon); ale tato myšlenka byla novým impulsem pro vývoj základních nástrojů manažerského účetnictví, kalkulací a rozpočtů. Tradiční metody kalkulace nákladů, které byly založené na objemových veličinách (množství vytvořených výkonů, spotřeba přímého materiálu, přímé mzdové náklady, strojový čas, ...) se ukázaly v novém konkurenčním prostředí 80. let jako zavádějící. Na základě analýzy a poznání příčinných souvislostí vzniku nákladů začala být nově uplatňována metoda přiřazování nákladů podle tzv. dílčích aktivit (Activity Based Costing), poté byly zavedeny i nové přístupy sestavení a kontroly rozpočtů (Activity Based Budgeting, Zero Based Budgeting). Vyvrcholením všech těchto změn byly změny v samotných přístupech řízení firmy (Value Based Management) a zásadní změny v organizaci činností podniků, reengineering vnitropodnikových struktur (Kaplan – Atkinson, 2004).

Odlišnost funkčního a procesního uspořádání činností a útvarů souvisí se základní otázkou, zda optimální fungování podniku je možno zajistit cestou zdokonalování jeho konkrétních činností, tedy cestou jejich specializace a vysoké odbornosti, či naopak cestou pružnosti vnitropodnikových struktur, jejich vnitřní propojenosti a tedy i schopnosti podniku rychle reagovat na požadavky zákazníka a technologické inovace. Prospěšnost činností útvarů by neměla být posuzována pouze na základě jejich odbornosti (jejich „funkce“), ale v souvislosti s přínosem, zvýšením hodnoty pro zákazníka.

Tradiční přístupy organizace podniku věnovaly pozornost především profesnímu zdokonalování specializovaných činností a postupů v jednotlivých útvarech, koordinaci a provázanosti relativně oddělených činností. Konečným důsledkem byly složité hierarchicky uspořádané vnitropodnikové struktury, které byly náročné na čas spojený s komunikací mezi útvary a nedostatečnou synergií v jejich motivaci. Stále více se prohluboval rozpor mezi precizností jednotlivých činností na straně jedné, jejich rostoucí nákladovou náročností, a skutečným přínosem pro zákazníka na straně druhé.

Analýza funkce výkonu pro zákazníka na straně jedné a vynaložených nákladů na jeho vytvoření na straně druhé, vedly ve svém konečném výsledku ke změně v chápání organizační struktury podniku. Procesní uspořádání činností podniku je založeno na vymezení procesu, který je vytvořen v průřezu různých druhů činností, prochází horizontálně napříč podnikem.

Procesním přístupem se spojují dříve oddělené, specializované funkce jednotlivých útvarů, s cílem vyjádřit (měřit) komplexní zajištění výkonu a vymezit odpovědnost za průběh procesu (určení vlastníka procesu).

Předmětem zájmu procesně organizovaných činností podniku je nalezení příčinné souvislosti mezi tzv. aktivitami, které vyvolávají náklady, jsou elementární příčinou vzniku nákladů a výkony, které jsou ve své finální podobě prodány na trhu zákazníkům, uspokojují potřeby zákazníka. Na základě analýzy vzniku nákladů na straně jedné a vývoje výkonů (výnosů z prodeje) na straně druhé, je možno odlišit aktivity, které zvyšují, nemění či dokonce snižují hodnotu výkonů (rozsah výkonů dodávaných na trh či jejich cenu).

Znalost příčin vzniku a vývoje nákladů je předpokladem účinného řízení nákladů. Vyšší zhodnocení vstupů (nákladů) v podnikatelském procesu závisí především na schopnosti podniku měnit strukturu svých výkonů, procesů a činností takovým způsobem, aby lépe uspokojovaly požadavky svých zákazníků.

Pro nalezení příčinné závislosti vzniku nákladů je výchozí otázkou definování výkonů, které budou v manažerském účetnictví evidovány, měřeny a oceňovány. V obecné podobě představuje výkon (produkt) výsledek činnosti. Podle toho, pro koho je vytvořený výkon určen, zda má uspokojit potřeby externího partnera (zákazníka), či zda je poskytován pouze uvnitř podniku, se výkony člení na externí a interní (Drury, 2004).

Externí výkon je prodáván externím zákazníkům na trhu za tržní cenu, která je pro podnik jediným zdrojem úhrady vynaložených nákladů a tedy i objektivním kritériem pro posouzení míry zhodnocení nákladů prodaných výkonů (pomocí marže, popř. zisku). Interní výkon je předáván mezi útvary uvnitř podniku (tj. odebírajícím útvarům, interním zákazníkům), jeho smyslem je hospodárné zajištění činností nezbytných pro vytvoření externích výkonů. V procesu tvorby externího výkonu je spotřebováno množství různorodých interních výkonů.

V souvislosti s požadavky na informační podporu řízení nákladů a zisku se v manažerském účetnictví externí výkony člení v několika úrovních a průřezech podrobnosti. Tato podrobnost je v zásadě určena jednak odlišností ceny, za kterou může být externí výkon prodán, a dále odlišností nákladů, se kterými může být externí výkon v podniku vytvořen.

Pokud je svojí věcnou podstatou (užitnými vlastnostmi, tzn. druhem, kvalitou provedení) stejný výkon prodáván na trhu za různou cenu, například odlišným zákazníkům, je z pohledu manažerského účetnictví (řízení výnosů) odlišným výkonem. Naopak není v praxi „výrobních“ podniků výjimkou situace, že za stejnou cenu jsou prodávány i „naturálně“ odlišné výkony. Přitom i vytvoření „naturálně“ shodného výkonu vyvolává odlišné náklady v teritoriálně a organizačně samostatných útvarech (závodech, pobočkách), které se liší rozdílným technickým a technologickým vybavením, úrovní mzdových nákladů, atd. Pro systematické členění externích výkonů v manažerském účetnictví jsou proto rozhodující požadavky řídicích pracovníků na informační zajištění řízení nákladů a zisku, tzn. vymezení základních faktorů, jejichž vliv má být vyhodnocován (vliv změny pořizovacích cen vstupů, absolutní úspora či překročení nákladů, vliv změn ve využití kapacity, změny ve struktuře prodaných výkonů, změny prodejních cen, vliv změn měnových kurzů, atd.).

1.3 Obecné přístupy k vymezení a členění útvarů (středisek)⁵ v manažerském účetnictví

Pro řízení nákladů (obdobně i výnosů, zisku, atd.) je důležitá nejen informace o příčinné souvislosti vzniku nákladů a vytvoření výkonů (zajištění konkrétních aktivit), které tyto náklady vyvolaly, ale i informace o tom, kdo je zodpovědný za vznik nákladů (obdobně i dalších hodnotových kategorií).

Na nejobecnější úrovni se v manažerském účetnictví útvary podniku člení na útvary hlavní, servisní a správní, popřípadě speciální činnosti. Toto členění je natolik univerzální, že je možné ho využít pro jakýkoliv podnik, to znamená nejen pro výrobní podniky, ale i pro podniky poskytující služby, obchodní podniky, finanční instituce a banky, dokonce i pro nepodnikatelské subjekty, jako např. školy, nemocnice a lékařská zařízení.

Útvary hlavní činnosti se bezprostředně podílejí na tvorbě externích výkonů, na jejich vytvoření a realizaci, a to v návaznosti, která je určena konkrétními postupy, „technologii“ a organizací procesu tvorby externích výkonů.

Ve výrobních podnicích začíná hlavní činnost logistikou a nákupem, pokračuje útvary technické přípravy výroby, hlavní výroby a je završena útvary distribuce a prodeje. U některých oborů činnosti jsou neodmyslitelnou součástí komplexního zajištění externího výkonu i tzv. poprodejní služby. Jejich kvalita a dostupnost jsou dokonce pro vybudování pozice podniku v moderním konkurenčním prostředí velmi významné (například pro výrobu a prodej automobilů, technologických výrobních zařízení, výrobky spotřební elektroniky, apod.).

Externí výkon je v útvech hlavní činnosti bezprostředně přítomen v konkrétní etapě svého vytvoření a dokončení. Cílem hlavních činností, často velmi různorodých (vytvářejících velmi různorodé externí výkony), je přispívat k tvorbě zisku podniku jako celku; získat pozici na trhu komplexností a diverzifikací činnosti podniku. Hlavní činnosti jsou nositelem podnikového know-how, jejich přínos pro podnik není možno vyjádřit pouze krátkodobými hodnotovými měřítky (náklady, zisk), je měřitelný v delším časovém horizontu, v návaznosti na plnění podnikových vizí a strategií. Velké „výrobní“ podniky zahrnují širokou škálu velmi odlišných externích výkonů, a to jak z hlediska charakteru činnosti (výroba výrobků, poskytování služeb, prodej zboží), tak z hlediska jejich sortimentní skladby (výroba kosmetických výrobků, zmrzliny, tabákových výrobků, atd.).

Servisní (obslužné) útvary jsou takové útvary, které poskytují služby ostatním útvarům uvnitř podniku. Prvotním cílem servisních útvarů je poskytovat interní služby za nižší náklady, než které by bylo nutno vynaložit při jejich externím zajištění. Dalším důležitým důvodem pro existenci interních služeb je jejich pohotovost a specializace. Hlavním problémem racionality servisních činností podniku je stupeň jejich využití a rozhodování o tom, zda nemají být poskytovány externími dodavateli („outsourcing“). Se servisními

⁵ Pojem útvar je chápán v nejobecnější podobě, tzn. jako část podniku, která je vymezena organizačním členěním činností uvnitř podniku, popřípadě je vymezena požadavky na evidenci a třídění informací informačního systému podniku, včetně účetních informací (například evidence spotřeby elektrické energie, evidence dlouhodobého majetku,...). Pojem středisko je v manažerském účetnictví používán v souvislosti s členěním podniku pro potřeby hodnotového řízení, odpovědnosti za vývoj nákladů, výnosů, zisku, aktiv, závazků, příjmů a výdajů. Z tohoto pohledu je v podniku vytvořena ekonomická struktura odpovědnostních středisek, která se obecně liší tzv. typem střediska – nákladové, výnosové, ziskové, výdajové, rentabilitní, investiční. Odlišení pojmu útvar a středisko usnadňuje pochopení vysvětlované problematiky, usnadňuje komunikaci, zabraňuje nedorozuměním.

činnostmi podnik své know-how nespojuje, ponechává si je „vlastní režii“ na základě vyhodnocení hospodárnosti (nákladů).

Útvary správy a řízení plní základní manažerské funkce. Činnost útvarů správy a řízení nemá zpravidla vztah ke konkrétním výkonům, jsou to společné náklady pro podnik jako celek, ve vztahu ke konkrétním výkonům jsou anonymní a neadresné. V útvarech správy a vrcholového řízení není zpravidla racionální definovat a měřit výkony těchto útvarů.

Řízení nákladů útvarů správy a řízení podniku je v kompetenci vlastníků, popřípadě samotného vrcholového vedení. Vynaložené náklady na správu a řízení podniku nemohou být hodnoceny podle své přiměřenosti konkrétním činnostem a výkonům správních útvarů, ale podle celkové finanční pozice podniku. Jsou to náklady, které si může podnik „dovolit“ a jejichž efekty je možno měřit jen velmi obtížně, zejména v kratších časových horizontech.

Mezi útvary vrcholového řízení zaujímají relativně samostatné postavení útvary, které se zabývají strategickým řízením (útvary strategického marketingu, útvary výzkumu a vývoje, atd.). Na rozdíl od útvarů správy a řízení, které nemají vztah ke konkrétním výkonům, jsou náklady výzkumu a vývoje a strategické marketingové náklady příčinně vyvolány druhem či skupinou výkonů. Závisí na konkrétních podmínkách činnosti podniku, na posouzení míry nejistoty budoucích přínosů strategických činností, na posouzení příčinného vztahu mezi přínosy těchto činností a konkrétními výkony, zda je vhodné považovat i tyto strategické náklady za společné náklady podniku jako celku, za náklady na budování jeho know how, či naopak za náklady konkrétních výkonů. Je zřejmé, že takovéto rozhodnutí významně ovlivní měření přínosu (ziskovosti) konkrétních výkonů.

Speciální útvary jsou ve velkých podnicích vytvářeny s cílem zajistit sociální program a služby pro zaměstnance (provoz rekreačních zařízení, bytové hospodářství, fit centra, apod.). Hodnocení činnosti speciálních útvarů je relativně samostatným problémem, souvisejícím s komplexními propočty optimalizace nákladů firmy a z toho plynoucích přínosů pro podnik v širokém slova smyslu (dobré jméno podniku, loajalita zaměstnanců).

1.4 Význam interních výnosů pro řízení nákladů a zisku

Vedle externích výnosů, které vznikají při prodeji výkonů na trhu za tržní cenu externím zákazníkům, využívá manažerské účetnictví pro řízení nákladů i tzv. interní výnosy. Interní výnosy jsou výsledkem vnitřního uznání racionality (přínosu, prospěchu) vynaložených nákladů při tvorbě interních výkonů, jsou důležitým kritériem řízení nákladů.

Jsou-li pro podnik jako celek kritériem racionality jeho činnosti, vynaložených nákladů, výnosy z prodeje, je naopak tato kategorie velmi omezeně využitelná ve vnitropodnikovém hodnotovém řízení, ve složitých strukturách vztahů vnitropodnikových činností.

Nezbytnost využití interních kritérií pro měření přínosu konkrétních výkonů, činností a útvarů, je nutná zejména z těchto důvodů:

- a) vytvoření výkonů, které budou po svém dokončení prodány externímu zákazníkům za tržní cenu, probíhá v určitém čase a v konkrétních složitých vazbách návaznosti a kombinace činností různých útvarů. Racionalitu vynaložených nákladů v procesu tvorby výkonu je nutno hodnotit, tzn. posoudit výši získaného prospěchu, v jakékoliv etapě tvorby výkonů, tedy nikoliv jen v okamžiku jejich prodeje externím zákazníkům;

- b) při členitosti a složitosti podniku nemá většina útvarů přímý kontakt s trhem, reálná tržní cena výkonů těchto útvarů není zjišťována jednáním s externím zákazníkem;
- c) u vnitropodnikových vztahů nevzniká reálný zisk, který je výsledkem prodeje pouze externím zákazníkům, jež jsou ochotni v ceně uhradit nejen vynaložené náklady, ale i zisk (pokud získaný prospěch nakoupeného výkonu ocení zákazník více než jsou náklady vynaložené na jeho vytvoření);
- d) tržní cena působí často “nespravedlivě” pro konkrétní výkony, v konkrétním čase, pro konkrétního zákazníka, a tedy i pro hodnocení útvarů, které „ztrátový“ výkon vytvářejí. Velmi často existují krátkodobě konkurenčně nestabilizované trhy (dumping při uplatnění strategie nízkých cen). Pro uznání prospěchu vynaložených nákladů výkonu je proto nutno vytvořit jiná hodnotová kritéria (interní výnos) než je tržní cena (externí výnos);
- e) na vývoj nákladů a výnosů působí odlišné faktory; typický je i rozdílný vývoj nákladů a poptávky v životním cyklu výkonu. Podpora nízké poptávky při uvádění výkonu na trh vyžaduje nízkou tržní cenu při relativně vysokých nákladech způsobených nižší hospodárností, nízkým využitím instalované kapacity a naopak;
- f) tržní cena je bezprostředně spojena s konkrétním výkonem, naproti tomu většina nákladů je vyvolána zajištěním skupiny výkonů, činností, útvarů, dokonce podniku jako celku. Náklady často předcházejí nebo naopak následují vlastní vytvoření a prodej výkonu, jejich účetní zobrazení je relativně samostatným a velmi diskusním problémem (zobrazení nákladů na výzkum a vývoj, na dlouhodobou propagaci, vzdělávání, atd.).

Pomocí interních výnosů dodávajícího útvaru a interních nákladů odebírajícího útvaru (útvaru, který spotřebovává interní výkon) je možno v manažerském účetnictví zobrazit reálné věcné vztahy mezi útvary. Pomocí těchto interních hodnotových vztahů je možno získat velmi důležitou informaci o tom - kdo, co, komu a za kolik předává. K tomu, aby interní výnosy zúčtované mezi středisky uvnitř podniku, bylo možné považovat za uznání prospěchu předávaných výkonů, je nutno splnit určité předpoklady:

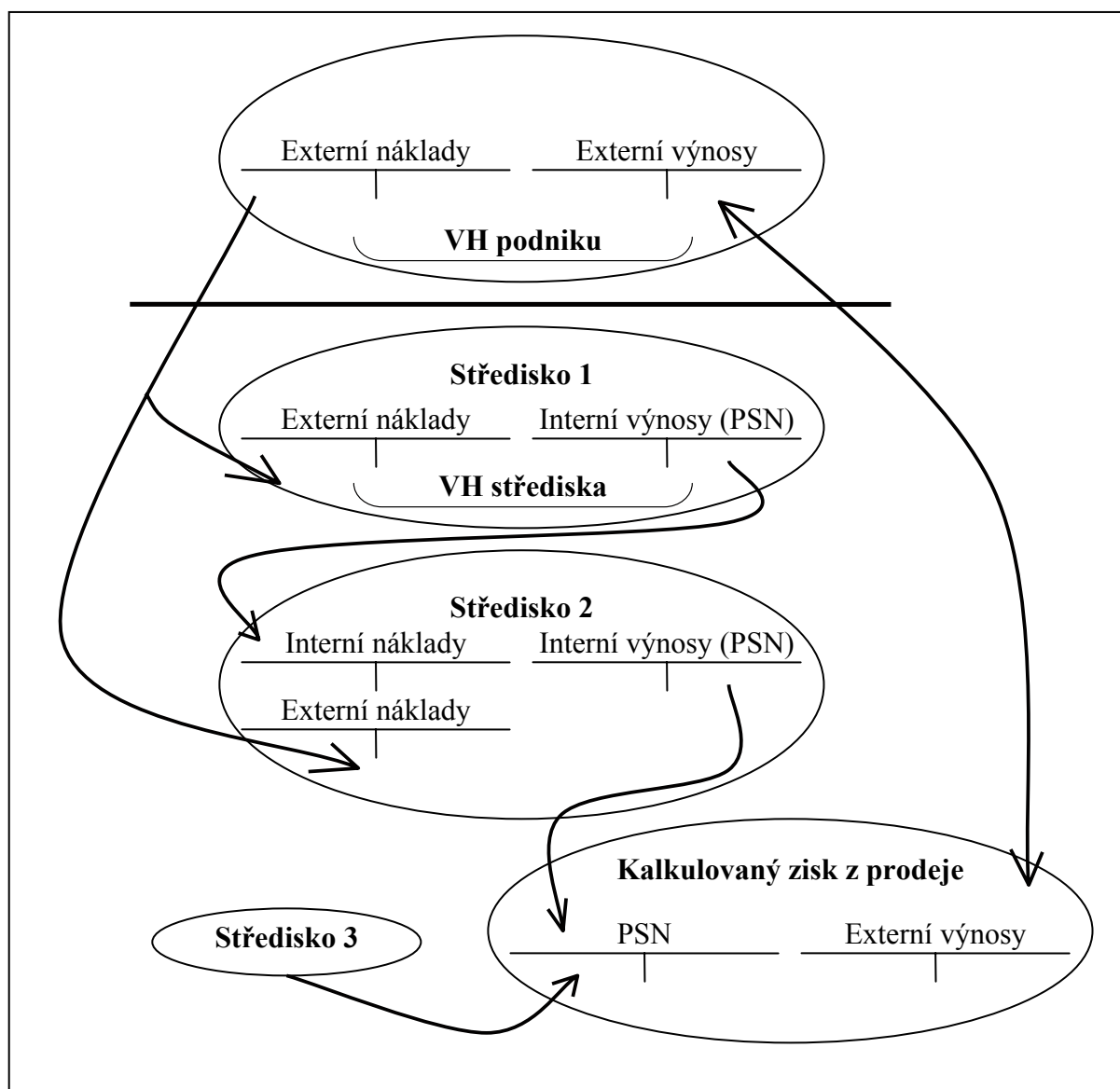
- předání výkonů mezi útvary je opakované, v hodnotovém vyjádření relativně významné, je proto racionální tento vztah mezi útvary v manažerském účetnictví zobrazit;
- předávaný výkon mezi středisky je možno jednoznačně definovat a měřit (kvantifikovat);
- předávaný výkon je oceněn vnitropodnikovou cenou, která je stanovena předem (nebo jsou předem dohodnuta pravidla jejího stanovení) a její výše (pravidla stanovení) se v daném období, nejčastěji jednoho roku, nemění ;
- odebírající středisko rozhoduje o množství, kvalitě a času předání výkonů, nástroji hodnotového řízení (rozpočtem) je motivováno k úsporám nákladů vyvolaných spotřebou interních výkonů;
- předání interních výkonů je výnosem dodávajícího střediska.

Na základě porovnání interních výnosů dodavatelského střediska s jeho ovlivnitelnými náklady, vynaloženými na interní výkony předané jiným útvarům, je měřen (kvantifikován) vnitropodnikový výsledek hospodaření dodavatelského střediska. Útvary, které nepředávají své výkony externím zákazníkům, se podílejí na dosaženém hospodářském výsledku podniku

jako celku zlepšováním hospodárnosti (snižováním nákladů); jejich vnitropodnikovým výsledkem hospodaření je úspora nebo překročení předem stanovených nákladů (rozpočtu).

Hospodářský výsledek podniku je výsledkem synergického efektu řízení nákladů v procesu tvorby výkonů (hospodárnosti) a zisku z prodeje (účinnosti). Propojenost a návaznost interních a externích výnosů, v odpovědnostním manažerském účetnictví, je možno zjednodušeně vyjádřit pomocí schématu, ze kterého je zřejmé, že skutečný zisk podniku je ovlivněn tzv. kalkulovaným ziskem z prodeje a výsledky hospodaření středisek.

Obr. 1: Vztah hospodářského výsledku podniku a středisek



Postavení ziskového střediska v odpovědnostním účetnictví

Ziskové středisko je v tomto obecném modelu odpovědnostního účetnictví vybaveno nejvyššími pravomocemi vrcholového vedení podniku. Je zodpovědné za marketingovou a cenovou politiku, pozici na trhu ve vztahu k zákazníkům, vstupuje do vztahů s externími

dodavateli, systémem nástrojů hodnotového řízení (systémem kalkulací, rozpočtů, vnitropodnikových cen) řídí náklady na hierarchicky nižších úrovních nákladových středisek.

Nejdůležitější oblastí řízení zisku je v moderním konkurenčním prostředí cenová politika. Rozhodování o výši cen je koncentrováno na úrovni vrcholového vedení a jen výjimečně je pravomoc v této oblasti delegována na nižší články. Pro cenová rozhodování poskytuje manažerské účetnictví informace ze dvou relativně samostatných oblastí. Za prvé jaká je přijatelná cena pro zákazníka a současně jak tato cena uhrazuje náklady v celém složitě organizovaném procesu tvorby výkonů. Stanovení prodejní ceny je jedním z nejdůležitějších úkolů oddělení marketingu, které při tom vychází z informací získaných z průzkumu trhu, chování zákazníků a pozice ve vztahu k ostatním konkurentům na trhu.

Cenová rozhodování vrcholového vedení se koncentrují zejména na rozhodnutí o strategické cílové ceně výkonu (Šoljaková, 2003), umožňující uhradit náklady výkonu v průběhu jeho životního cyklu, a na rozhodování o možnostech diferenciací základní cenové úrovně výkonu v závislosti na měnících se podmínkách jeho prodeje (pro konkrétní zákazníky, konkrétní dodací a platební podmínky, modifikace kvality, atd.). Strategická tržní cena, snížená o cílový zisk, který vychází z požadované míry zhodnocení kapitálu, je hranicí cílových nákladů výkonu.

Důležitou otázkou účinného fungování hodnotových nástrojů odpovědnostního řízení v konkrétní oblasti činnosti „výrobních“ podniků, je rozhodování o delegování pravomocí ziskového střediska na hierarchicky nižší úroveň řízení. Tyto otázky souvisejí obecně s mírou decentralizace řízení podniku, zejména s rozhodováním o rozdělení pravomocí obchodních (prodejních), marketingových a „výrobních“ útvarů. Čím více informací o podstatě a funkcích prodávaných výkonů poskytují prodejci zákazníkům v obchodním jednání, tím větší pravomoc by měly mít i v cenovém rozhodování a v ovlivnitelnosti nákladů vynaložených při tvorbě výkonů. Je zřejmé, že jiný model odpovědnostního řízení nákladů, výnosů a zisku je vhodný ve velkosériových, hromadných výrobních potravinářského a spotřebního průmyslu, v porovnání s malosériovou a zakázkovou výrobou, či v porovnání s poskytováním inženýrských služeb dle konkrétních požadavků zákazníků.

2 Specifika průřezů vnitropodnikové struktury v bance

Jak již bylo uvedeno, vedle tradiční oblasti činnosti bank, aktivních bankovních operací (poskytování úvěrů), je druhou základní oblastí, navíc oblastí v posledních letech dynamicky se rozvíjející a tedy stále důležitější pro úspěšnost bank na trhu, poskytování služeb platebního styku. Tato oblast se nejvíce podobá činnosti podniků, které poskytují služby.

Banka zprostředkovává platební styk pomocí bankomatů, příkazů k úhradě a inkasu, vydání platebních a kreditních karet, obchody s cennými papíry a další operace, za které dostává poplatky a provize. Poplatky za služby pochází především z činností spojených s vedením běžných účtů, provedením jednotlivých účetních transakcí a výběrů v hotovosti. Kromě plateb od zákazníků jsou pro banku důležité i transakční poplatky obchodníků za nákupy platební či kreditní kartou.

Tab. 1: Struktura zisku z finanční (provozní) činnosti bank

	Absolutní ukazatele v mil. Kč (banky s licencí k 30. 9. 2005)		
	2002	2003	2004
Zisk z finanční činnosti	91 367	90 252	103 486
– úrokový zisk	55 201	54 303	59 760
– zisk z poplatků a provizí	23 514	26 343	31 326
– zisk z akcií a podílů	1 122	824	1 369
– zisk z ostatních finančních operací	11 530	8 783	11 031
— operace s cennými papíry	1 614	751	3 115
— devizové operace	5 441	5 818	8 889
— derivátové operace	4 411	2 214	–975
— převod pohledávek k obchodování	63	0	2

Zdroj: ČNB (2006)

I když zisk z poskytování úvěrů představuje stále nejvýznamnější část zisku bank, tento podíl se v posledních letech stále snižuje (z 60,42 % v roce 2002, na 57,75 % v roce 2004), významně nižší je dynamika vývoje zisku z úroků ve sledovaném období (růst o 8,26 %) v porovnání s dynamikou celkového zisku bank (růst o 13,26 %). Naproti tomu podíl zisku z poplatků a provizí se zvýšil z 25,74 % v roce 2002 na 30,27 % v roce 2004, s podstatně vyšší dynamikou vývoje (růst o 33,22 %). Vyšší dynamika zisku z poplatků a provizí ovlivnila i nárůst podílu úrokového zisku a zisku z poplatků, jako dvou nejvýznamnějších zdrojů zisku bank, na celkovém zisku z 86,15 % v roce 2002 na 88,02 % v roce 2004.

Poplatky za platební operace se liší použitým prostředkem (internet, telefon, na přepážce), výši sumy a v některých případech závisí na počtu uskutečněných transakcí. V rámci balíčků služeb jsou některé transakce zdarma či za zvýhodněnou cenu. Banky rozšiřují své podnikatelské aktivity o nové služby s vyšší kvalitou a bezpečností, roste počet bankomatů, vydaných platebních a zejména kreditních karet. Významně ve sledovaném období vzrostl počet nových platebních terminálů. Výraznou diferenciací cen poplatků za operace prováděné na pobočkách a mimo pobočkovou síť se banky snaží snižovat náklady, zejména mzdové a podporovat využívání nových distribučních kanálů, které nejsou zatím dostatečně kapacitně využívány. Jedná se zejména o rozvoj internetového a telefonního bankovníctví.

S růstem významu bankovních služeb roste zároveň i důležitost informací manažerského účetnictví. V minulosti postačovaly řídícím pracovníkům bank informace finančního účetnictví, které byly předávány akcionářům. Měření výkonnosti se většinou omezilo pouze na stanovení objemu úvěrů a dodržení nákladů na rozpočtované úrovni. Změny v činnosti bank vyvolávají nutnost identifikovat faktory vyvolávající vznik nákladů, porovnávat ziskovost produktů a zákazníků, vymezit kritéria měření výkonnosti středisek. Základní informace manažerského účetnictví o vývoji nákladů a zisku z bankovních služeb, jsou poskytovány ve třech základních průřezích - produktovém, organizačním a klientském.

2.1 Specifika vymezení produktů v bankovním sektoru

Obdobně jako ve „výrobních“ podnicích jsou i v bankách výkony (produkty) členěny podle toho, pro koho jsou určeny, zda mají uspokojit potřeby externího zákazníka (externí produkty), či zda jsou poskytovány jiným střediskům uvnitř banky (interní produkty).

Na rozdíl od „výrobních“ podniků, ve kterých jsou výrobky a služby výsledkem složitých technologických postupů, vytvářejí banky své produkty ve střediscích hlavní činnosti bezprostředně při požadavku klienta. Nabídka konkrétních produktů banky je stejná v celé rozsáhlé pobočkové síti. Na rozdíl od jiných „výrobních“ odvětví nelze bankovní produkty patentovat, jsou rychle přejímány konkurencí. V získání a udržení zákazníka hraje mnohem důležitější roli důvěra ve stabilitu banky, individuální přístup k zákazníkovi, než pouze samotný druh poskytovaných služeb, které jsou zpravidla běžně nabízeny i ostatními konkurenčními bankami. Nejnovějším trendem bank je nabízet kombinace různých produktů, tzv. produktové balíčky. Tyto produktové balíčky bývají „šité na míru“ jednotlivým významným klientům nebo skupinám klientů (například studentská konta). Kromě hodnocení přínosu z prodeje konkrétních produktů je proto neméně důležitý přínos ve vztahu ke konkrétním zákaznickým skupinám. U největších klientů, u tzv. corporate banking, je produkt natolik unikátní, v podobě individuálního balíčku, že je nezbytné hodnotit spíše přínos zákazníka než konkrétních produktů. Samostatně prodejný ztrátový produkt umožňuje v kombinaci se ziskovým produktem, zvýšit ziskovost balíčku. Působí tu nejen synergický efekt ze spojení více produktů, ale i psychologie výhodnosti využití celého rozsahu nabízených služeb.

Činnost hlavních středisek bank je podporována interními službami servisních středisek. Náklady servisních středisek jsou společné („sdílené“) pro více druhů činností střediska (Vaz 1998), jejich měření není proto jednoznačné a nákladovost jednotlivých činností servisních středisek je možno ocenit pouze pomocí metod přiřazování nepřímých nákladů, s využitím vhodných klíčů, rozvrhových základů. Při používání tradičních metod kalkulací (přirážkové kalkulace - sazeb a přirážek režie) je přiřazování těchto společných nákladů servisních středisek velmi nedokonalé, ve svém důsledku neumožňuje zjistit s dostatečnou spolehlivostí skutečnou nákladovou náročnost konkrétních servisních činností a tedy ani externích bankovních služeb. Od počátku 90.let banky stále více využívají metody kalkulace podle dílčích aktivit (Activity Based Costing), která umožňuje objektivizovat propočty nákladové náročnosti aktivit, činností a procesů a následně je i restrukturalizovat, či dokonce eliminovat.

2.2 Specifika odpovědnostního řízení středisek v bankovním sektoru

Základní přístup k členění středisek je v manažerském účetnictví bank zcela porovnatelný s výrobními podniky a podniky služeb. Útvary, které poskytují služby zákazníkům jsou střediska hlavní činnosti, útvary, které poskytují interní služby, jsou střediska servisní, manažerské funkce zajišťují střediska správy a řízení.

Struktura středisek v bance se však významně liší z hlediska jejich ekonomické struktury, tzn. rozsahu pravomoci a odpovědnosti v oblasti hodnotového řízení. Střediska hlavní činnosti, která poskytují služby přímo zákazníkovi, neovlivňují většinu nákladů, které vznikají v souvislosti s jejich činností. O konkrétních podmínkách zajištění bankovních služeb poskytovaných zákazníkům (náklady na provoz budov, na technické vybavení, na používané informačních technologií a jejich spolehlivý provoz, atd.). rozhoduje vrcholové vedení banky, přitom důležitým cílem je zajistit relativně srovnatelné podmínky činnosti a kvality

nabízených služeb v celé pobočkové síti. Tento požadavek je nezbytný vzhledem k budování jednotné „image“ banky.

Rozpočty nákladů středisek jsou sestavovány a kontrolovány mimo účetní zobrazení vztahů mezi středisky, většinou v absolutně pevné, nepřepočtené výši. Řídící pracovníci jsou motivováni k dodržení limitu rozpočtu nákladů, hospodářský výsledek nákladově řízených servisních středisek by se měl blížit nule.

Střediska hlavní činnosti v bance jsou řízena ziskově. V porovnání s postavením ziskových středisek ve „výrobních“ podnicích se však jejich pravomoc podstatně liší. Zisková střediska v bankách nezodpovídají za cenovou politiku, nerozhodují o výši poplatků a provizí, které jsou stanoveny vrcholovým vedením banky. V návaznosti na specifika bankovních produktů však vytvořený zisk ve střediscích hlavní činnosti umožňuje hodnotit rozsah poskytovaných služeb, je pro řídící pracovníky účinným kritériem, které motivuje k vyššímu využití kapacity. Vytvořený zisk z prodeje bankovních produktů je zároveň porovnatelným kritériem mezi jednotlivými středisky hlavní činnosti, je výsledkem porovnání stejně „nastavených“ hodnotových parametrů uvnitř banky (externích výnosů z poplatků, provizí, ocenění interních výkonů servisních středisek, atd.).

Jak již bylo vysvětleno, ve „výrobních“ podnicích umožňuje systém nástrojů manažerského účetnictví (rozpočty, vnitropodnikové ceny) oddělit řízení nákladů ve střediscích hlavní činnosti, při vlastním procesu tvorby výkonů, od řízení zisku z prodeje těchto výkonů. V manažerském účetnictví bank jsou zisková kritéria využita ve všech střediscích hlavní činnosti, nákladově řízená jsou servisní střediska, s významnou motivací k dodržení rozpočtu (nulovému hospodářskému výsledku).

Při porovnání základních průřezů manažerského účetnictví ve „výrobních“ podnicích a bankách – průřezů po linii produktů, středisek a zákazníků, které se jeví na první pohled téměř shodné, jsou ve své podstatě koncepčně odlišnými systémy.

V bankách představuje produktový, organizační a klientský průřez pouze jeden, koncepčně shodný přístup, a to přístup kalkulačně-výkonový. Hlavním hodnotovým kritériem je ziskovost bankovních produktů ve trojím odlišném členění. V obecné podobě však představuje výkonové (kalkulačně-výkonové) a odpovědnostní účetnictví dva koncepčně odlišné systémy, které jsou založeny na odlišných hodnotových kritériích. Kalkulačně výkonové účetnictví poskytuje detailní informace pro zjištění a posouzení skutečné ziskovosti výkonů (s podrobnějším členěním podle zákaznických skupin a distribučních kanálů), na rozdíl od odpovědnostního účetnictví, které umožňuje oddělit odpovědnost za řízení hospodárnosti od odpovědnosti za řízení výnosů z prodeje a zisku. Ziskové středisko je v obecném modelu odpovědnostního účetnictví vybaveno nejvyššími pravomocemi pro ovlivňování a řízení nákladů hierarchicky nižších vnitropodnikových struktur, pravomocemi pro stanovení cenové politiky a všech dalších marketingových nástrojů, ovlivňujících pozici podniku na trhu.

I když je systém manažerského účetnictví v bankách koncepčně založen pouze na kalkulačně výkonovém modelu, vytváří v bankovním sektoru vhodný model odpovědnostního ekonomického řízení. V návaznosti na specifika procesu tvorby bankovních produktů tento model umožňuje naplnit obecné zásady fungování účinných modelů řízení, které požadují respektování několika zásad (Hope – Fraser, 2003):

1. Pravomoc a odpovědnost řídicích pracovníků by měla být založena na jasných pravidlech.
2. Kritéria hodnocení výkonnosti by měla umožnit měřit relativní úspěch týmů – středisek (interní, popřípadě externí benchmarking).
3. Pravomoc nižším úrovním řízení by měla být předána pouze k takovým rozhodnutím, která jsou konzistentní s cíli a principy řízení společnosti jako celku.
4. Zodpovědnost za rozhodnutí podniku by měla být předána týmům, které tvoří hodnotu, jsou v popředí společnosti, jsou v bezprostředním spojení s tržním prostředím (se zákazníky).
5. Kritéria hodnocení by měla motivovat pracovníky na výsledcích pro zákazníka.

Závěr

S růstem významu bankovních služeb roste zároveň i důležitost informací manažerského účetnictví. Hlavním hodnotovým kritériem pro řízení služeb banky je ziskovost bankovních produktů, s podrobnějším členěním podle středisek a zákazníků.

Produktový, organizační a klientský průřez účetních informací manažerského účetnictví představuje v bankách pouze jeden, koncepčně shodný přístup, a to přístup kalkulačně-výkonový. Vytvořený zisk je pro řídicí pracovníky na hierarchicky nižších úrovních řízení účinným kritériem, které je porovnatelné mezi jednotlivými středisky hlavní činnosti, je výsledkem stejně „nastavených“ hodnotových parametrů uvnitř banky

V porovnání s postavením ziskových středisek ve „výrobních“ podnicích se pravomoc ziskově řízených středisek v bance podstatně liší. Zisková střediska v bankách nezodpovídají za cenovou politiku, nerozhodují o výši poplatků a provizí, které jsou stanoveny vrcholovým vedením banky, neovlivňují většinu nákladů, které vznikají v souvislosti s jejich činností. O konkrétních podmínkách zajištění bankovních služeb poskytovaných zákazníkům rozhoduje vrcholové vedení banky. Důležitým cílem je přitom zajistit relativně srovnatelné podmínky činnosti banky a kvality nabízených služeb v celé rozsáhlé pobočkové síti na území daného státu.

Literatura

- [1] ČNB (2006): *Bankovní dohled 2005*. [on-line], Praha, ČNB, c2006, [cit. 10. 10. 2006], <http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/dohled_fin_trh/bankovni_dohled/bankovni_sektor/analyticke_pub/download/bd_2005_c.pdf>.
- [2] Drury, C. (2004): *Management and Cost Accounting*. Charlottesville, Thomson Business Press, 2004.
- [3] Fibirová, J. – Šoljaková, L. (2005): *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha, ASPI, 2005.
- [4] Chen, R. S. – Pan, S. D. (1990): *Frederick Winslow Taylor's Contribution to Accounting*. Accounting Historians Journal, 1990, roč. 7, č. 1, s. 17-32.

- [5] Johnson, M. T. – Kaplan, R. S. (1987): *Relevance Lost*. Boston, Harvard Business School Press, 1987.
- [6] Kaplan, R. S. – Atkinson, A. A. (2004): *Advanced Management Accounting*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 2004.
- [7] Kovanicová, D. aj. (2005): *Finanční účetnictví ve světovém kontextu. IFRS/IAS*. Praha, Bova Polygon, 2005.
- [8] Král, B. aj. (2005): *Manažerské účetnictví*. Praha, Management Press, 2005.
- [9] Hope, B. – Fraser, R. (2003): *Beyond Budgeting*. Boston, Harvard Business School Press, 2003.
- [10] Šoljaková, L. (2003): *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. Praha, Management Press, 2003.
- [11] Vaz, L. aj. (1998): *Řízení nákladů v bance*. Praha, Bankovní institut, 1998.

Specifika využití systému informací manažerského účetnictví v bankovním sektoru

Jana Fibírová

ABSTRAKT

Systém informací manažerského účetnictví je možno koncepčně odlišit ve dvou relativně samostatných průřezech, a to manažerské účetnictví pro řízení po linii výkonů (kalkulačně-výkonové) a pro řízení po linii odpovědnosti (odpovědnostní). Kalkulačně výkonové účetnictví poskytuje detailní informace pro zjištění a posouzení skutečné ziskovosti výkonů (s podrobnějším členěním podle zákaznických skupin a distribučních kanálů), na rozdíl od odpovědnostního účetnictví, které využívá odlišná kritéria pro měření výkonnosti středisek, umožňuje oddělit odpovědnost za řízení základních hodnotových veličin (nákladů, výnosů a zisku). V bankách představuje produktový, organizační a klientský průřez manažerského účetnictví jeden koncepčně shodný přístup, jehož hlavním kritériem je skutečně dosažená ziskovost ve trojím analytickém členění. Tato odlišnost je způsobena charakteristickými vlastnostmi produktů v bankovním sektoru, konkrétní podobou procesu jejich tvorby a s tím bezprostředně souvisejícím systémem odpovědnostního řízení.

Klíčová slova: Členění činnosti podniku; Kalkulačně-výkonové účetnictví; Odpovědnostní účetnictví; Proces; Produkt; Středisko; Zákazník; Kritéria měření výkonnosti; ziskovost výkonů.

Specifics of management accounting information system in a banking sector

ABSTRACT

Management accounting information system can be perceived in two relatively independent concepts, seen as product costing or responsibility accounting. Product costing purveys detailed information on actual product profitability (with classification according to customer segments or distribution channels in detail) and profitability analyses. On the other hand, responsibility accounting employs different criteria to measure the performance of centres in order to set the responsibility for fundamental financial indicators (costs, revenues and profit). In a banking sector, product, organisational and cliental concepts of management accounting unite in one conceptually congruent approach whose main criterion is actual profitability in triple analytical segmentation. The difference is caused by characteristic features of products in a banking sector, further by concrete form of production process and thus closely related system of responsibility management.

Key words: Classification of activities in a company; Product costing; Responsibility accounting; Process; Product; Centre; Customer; Performance measurement criteria; Product profitability.

JEL classification: G30.