

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA**

Evidenčné číslo: 15310/I/2012/2139033140

**Procesné riadenie nákladov v banke a jeho význam  
pre banku**

(Diplomová práca)

**2012**

**Bc. Viktória Krpelanová**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA**

**Procesné riadenie nákladov v banke a jeho význam  
pre banku**

(Diplomová práca)

**Študijný program:** Financie, bankovníctvo a investovanie)

**Študijný odbor:** 6271 Financie, bankovníctvo a investovanie

**Školiace pracovisko:** Katedra bankovníctva a medzinárodných financií

**Vedúci záverečnej práce:** Ing. Martin Vovk PhD.

**Bratislava, 2012**

**Viktória Krpelanová**

## **ZADANIE záverečnej práce**

## **ČESTNÉ VYHLÁSENIE**

Vyhlasujem, že som diplomovú prácu vypracovala samostatne na základe vlastných praktických a teoretických skúseností s použitím uvedenej literatúry.

V Bratislave dňa 27. 04.2012

.....  
Bc. Viktória Krpelanová

## **POĎAKOVANIE**

Rada by som sa touto cestou chcela poďakovať svojmu vedúcemu diplomovej práce Ing. Martinovi Vovkovi PhD., za jeho pomoc, ochotu, odborné vedenie, cenné rady počas konzultácií aj mimo nich, ktoré výrazne napomohli vzniku diplomovej práce.

## ABSTRAKT

KRPELANOVÁ, Viktória: *Procesné riadenie nákladov v banke a jeho význam pre banku*. Ekonomická univerzita v Bratislave; Národohospodárska fakulta. Katedra bankovníctva. Školiteľ: Ing. Martin Vovk, PhD. – Bratislava: NHF EU, 2012. strán 62.

Cieľom diplomovej práce je oboznámiť čitateľov s novými možnosťami v oblasti kalkulácií nákladov a na základe analýzy procesu alokácie nákladov na jednotlivé nákladové objekty zhodnotiť jej výhody, nevýhody a jej využitie v bankovej praxi.

Diplomová práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 12 obrázkov, 8 tabuliek. Prvá kapitola je venovaná charakteristike základných pojmov, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou kalkulácie nákladov. Opisuje jednotlivé kalkulačné metódy a ich opodstatnenosť. V ďalšej časti sa jasne, stručne a výstižne charakterizuje cieľ práce. Tretia kapitola obsahuje metodológiu a rôzne metódy použité v práci. Štvrtá kapitola nesie názov metóda čiastkových nákladov – Activity Based Costing a ponúka ucelený pohľad na danú metódu, jej základné črty, vzájomné súvislosti medzi pojmami ako aj význam využitia metódy ABC v bankovej praxi. Pozornosť štvrtej kapitole je venovaná aj porovnaniu metódy ABC s tradičnými metódami. Záverečná časť práce predstavuje praktickú časť práce, ktorá cez teoretický opis implementácie až po praktický príklad z praxe opisuje implementáciu metódy v praxi.

Kľúčové slová:

Kalkulácia, Náklady, Banka, Activity Based Costing, Aktivity

## ABSTRACT

KRPELANOVÁ, Viktória: *The process of cost management in the bank and its importance for the bank*. University of Economics in Bratislava; The Faculty of National Economy. Department of banking. Consultant: Ing. Martin Vovk, PhD. – Bratislava: NHF EU, 2012. 62 p.

The aim of the thesis is to familiarize readers with new possibilities in the cost calculations and based on the analysis of the process of allocating the cost of individual cost items to assess the advantages, disadvantages and its use in banking practice.

The thesis consists of 5 chapters. The first chapter is devoted to the characterization of the basic terms that are an integral part of the cost calculation. It describes the different calculation methods and their justification. The next part clearly and concisely describes the objective of the work. The third chapter contains the methodology and the various methods used in the work. The fourth chapter bears the name of the method of partial costs – Activity Based Costing and offers a comprehensive look at that method, its basic features, the mutual relations between concepts and the importance of using ABC method in banking practice. The focus of the fourth chapter is devoted also to the comparison of ABC method with the traditional methods. The last chapter represents the practical part of the thesis of the present work which from theoretical description of the implementation through to practical examples from the banking practice describes the implementation of this method in practice.

Key words:

Calculation, Costs, Bank, Activity Based Costing, Activities

# OBSAH

ÚVOD .....	9
1 Nákladový controlling .....	12
1.1 Základné atribúty kalkulovania nákladov .....	12
1.1.1 Predmet kalkulácie .....	14
1.1.2 Kalkulačné množstvo .....	14
1.2 Kalkulačný systém .....	14
1.3 Druhy kalkulácií nákladov .....	16
1.3.1 Kalkulácie z hľadiska času a funkcií v riadiacom procese .....	17
1.3.2 Kalkulácie z hľadiska spôsobu zostavovania .....	18
1.3.3 Kalkulácie z hľadiska štruktúry nákladov .....	19
1.3.4 Kalkulácie z hľadiska využitia produkčnej kapacity .....	19
1.4 Metódy kalkulovania nákladov .....	20
1.4.1 Kalkulácia delením .....	20
1.4.2 Prirážková kalkulácia .....	24
2 Cieľ práce .....	28
3 Metodika práce .....	30
4 Kalkulácia podľa aktivít – Metóda ABC .....	31
4.1 ABM – Activity Based Management .....	34
4.1.1 Podstata ABM .....	34
4.1.2 Princípy ABM .....	36
4.2 Základné prvky metódy ABC .....	38
4.3 Porovnanie tradičného systému kalkulácie a metódy ABC .....	41
4.4 Hlavné prínosy metódy ABC .....	43
4.5 Hlavné nedostatky metódy ABC .....	44
4.6 Využitie ABC metódy v bankách .....	45
4.6.1 Výhody zavedenia metódy ABC v bankovníctve .....	49
5. Výsledky práce .....	51
5.1 Implementácia metódy ABC .....	51

5. 2 ABC metóda prípadová štúdia .....	58
ZÁVER .....	66
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....	69

## OBSAH

Obr. č. 1 Kalkulačný systém v užšom chápaní .....	15
Obr. č. 2 Kalkulačný systém v širšom chápaní .....	16
Obr. č. 3 Spôsob výpočtu na hlavnú kalkulačnú jednotku.....	24
Obr. č. 4 Schéma moderného systému riadenia a pozícia ABC .....	35
Obr. č. 5 Vývojové fázy koncepcie ABC/ABM a ich využitie v súčasnom firemnom manažmente .....	36
Obr. č. 6 Základné prvky metódy ABC .....	39
Obr. č. 7 Hierarchia aktivít .....	39
Obr. č. 8 Filozofia tradičných kalkulácií a metódy ABC .....	42
Obr. č. 9 Tradičný systém kalkulácie nákladov.....	42
Obr. č. 10 Kalkulácia nákladov metódou ABC .....	43
Obr. č. 11 Alokácia zdrojov metódy ABC.....	52
Obr. č. 12 Druhý stupeň alokácie.....	57
Tabuľka č. 1: Výhody a nevýhody peňažných a nepeňažných rozvrhových základní .....	27
Tabuľka č. 2: Príklad aktivít a úrovne aktivít.....	40
Tabuľka č. 3: Príklad zdrojov a nákladových kľúčov.....	40
Tabuľka č. 4: Nepriame náklady, pobočka banky XY.. ..	59
Tabuľka č. 5: Náklady pridelené k jednotlivým aktivitám .....	61
Tabuľka č. 6: I. stupeň alokácie – alokácia nákladov podporných aktivít na hlavné aktivity ...	63
Tabuľka č. 7: II. stupeň alokácie – alokácia nákladov aktivít na nákladové objekty .....	64
Tabuľka č. 8: Prepočet celkových nepriamych prevádzkových nákladov na jednotlivé účty ...	65

# ÚVOD

V súčasnej trhovej ekonomike sú banky pod veľkým tlakom konkurencie a len ťažko banka obstojí bez kvalitného ekonomického a finančného riadenia podniku. Vplyv konkurenčného prostredia a vstup zahraničného kapitálu na náš trh je spojený s prílevom nových poznatkov týkajúcich sa riadenia podniku. V praxi ako aj v ekonomickej teórii sa často objavujú disciplíny a pojmy ako napr. manažérske účtovníctvo ako aj controlling, ktoré sa vo svete stále menia a rozvíjajú.

Vo všeobecnosti môžeme controlling charakterizovať ako systém, v ktorom ide o skvalitnenie riadenia podniku, efektívnu prácu s informáciami a tieto informácie pripraviť pre riešenie rozhodovacích, plánovacích, kontrolných a implementačných úloh.

Od pracovníkov controllingu sa vyžaduje aby poznali podnik ako celok a aby vedeli so získanými informáciami dosiahnuť stanovený cieľ. Riadenie bánk je u nás čoraz náročnejšie a komplikovanejšie a nezaobíde sa bez kvalitne spracovaných kalkulácií, rozpočtov a plánu nákladov. Prostredníctvom nich sú banky schopné zabezpečiť vyššiu tvorbu zisku a celkovú ekonomickú efektívnosť. Kalkulácie spolu s rozpočtovaním nám umožňujú lepšie stanoviť úlohy, konkrétnejšie sa rozhodovať, sledovať náklady a manažérov banky núti skúmať podmienky úspešnosti.

Hlavný dôvod pre výber témy diplomovej práce bol záujem bližšie sa oboznámiť s metódami a postupmi, ktoré sa u nás tradične používajú a taktiež pochopiť ďalšie smery výraznejšieho využitia progresívnych metód riadenia hospodárstva a efektívnosti v bankovej praxi.

Problematika využívania metodiky podľa dielčích aktivít označovaná ako Activity Based Costing (ďalej ABC) je na slovenskom bankovom trhu na hranici medzi začiatkami oboznamovania sa a postupnými úvahami nad implementáciou do bánk.

Diplomová práca je predovšetkým zameraná na ABC metódu kalkulácie nákladov, ktorá predstavuje jednu z najnovších metód. Je výsledkom výskumu špičkových ekonómov v osemdesiatych rokoch. Do praxe sa zavádza v najúspešnejších medzinárodných a svetových

spoločností ako aj dynamicky sa rozvíjajúcich firiem. „Je to teda vlak, v ktorom – ak včas nasadneme – môžeme zaujať miesta v prvých vagónoch”.<sup>1</sup>

Štruktúra diplomovej práce je koncipovaná tak aby čitateľovi poskytla na jednej strane ucelený pohľad na kalkulačné metódy z dôrazom na metódu ABC a na strane druhej poukázala na jej využitie v banke. Pri vypracovaní diplomovej práce sme sa snažili zahrnúť do obsahu všetky podstatné informácie v súvislosti s metódou ABC. Zameriavali sme sa na charakteristiku ABC metódy a na porovnanie s tradičnými metódami. Pochopenie rozdielností medzi tradičnými metódami a metódou ABC umožňuje určiť a poukázať na nedostatky tradičných metód. Práca je rozdelená na päť častí.

Prvá časť je venovaná charakteristike základných pojmov, všetkých významných parametrov, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou kalkulácií nákladov. Je zameraná na kalkulácie ako jeden z nástrojov manažérskeho účtovníctva. Vymedzuje definíciu a taktiež metódy kalkulácie. Dôraz sa kladie na spôsob priradovania nákladov, na rozsah, štruktúru nákladových položiek a kategorizáciu kalkulačných vzorcov.

V druhej časti jasne, výstižne a presne charakterizujeme cieľ práce. Obsahom tretej kapitoli sú vybrané analýzy a metódy, ktoré sme pri vypracovávaní diplomovej práce uplatnili.

Štvrtá kapitola je zameraná na kalkuláciu podľa aktivít. Definovanie metódy je obsiahle a popisné. Prezentuje nový prístup k alokácii nákladov a k oceňovaniu produkcie. Čitateľovi poskytuje informácie o základných princípoch a požiadavkách. Poskytuje pohľad na ABC metódu podľa viacerých autorov. Aplikovaniu princípu kalkulácie ABC musí predchádzať zavedenie tzv. riadenie podľa aktivít (ABM – Activity Based Management) a preto sa v tejto kapitole zaoberáme aj charakteristikou a spôsobom tohto typu riadenia. Naša pozornosť bude upriamená hlavne na význam ABC metódy v bankovníctve, keďže práve využitie ABC metódy je predmetom našej diplomovej práce. Zameriame sa na otázku prečo by banky mali využívať ABC, kde zdôrazníme hlavne výhody využívania implementácie metódy.

---

<sup>1</sup> KISELICOVÁ, R. a kol. *Metóda ABC: kalkulácia skutočných nákladov na produkt*: Bratislava: Elita, 1997, 9 s. ISBN 80-80-44-035-2

V záverečnej kapitole uvádzame na modelovom príklade postup implementácie podľa aktivít, pomocou ktorého sa uskutočňuje riadenie procesov v bankách. V obsahu tejto kapitoli na praktickom príklade prezentujeme implementáciu danej metódy v konkrétnej pobočke banky v Bratislave.

# 1 Nákladový controlling

Hlavným cieľom každého podnikateľského subjektu je tvorba zisku. Na tvorbu zisku pôsobí rad faktorov, ktoré ovplyvňujú jeho tvorbu. Zisk je vo všeobecnosti definovaný ako rozdiel medzi výnosmi a nákladmi.

Podnikateľské subjekty sú úspešné len ak môžu získať konkurenčnú výhodu a to inováciami, rýchlim výskumom a vývojom nových produktov prípadne vývojom vlastných produktov a služieb. Tieto podnety by mali byť základom stratégie každého podniku, ktorý má víziu patriť medzi jednotky na trhu.

V dnešnom svete možno hovoriť o novej úrovni manažérskych, nákladových a hodnotiacich systémov. V porovnaní s vyspelými ekonomikami, ktoré kritizujú tradičné systémy s poľutovaním je možné konštatovať, že situácia v našich podmienkach je minimálne o úroveň nižšia.

Finančné účtovníctvo charakterizuje náklady ako „ako peňažne vyjadrenú spotrebu výrobných faktorov účelne vynaložených na tvorbu podnikových výnosov, vrátane ďalších nutných nákladov spojených s činnosťou podniku.”

“Ekonomické ponímanie nákladov berie do úvahy to, čo bolo skutočne obetované vo výrobnom procese, teda nielen to, čo bolo v peniazoch zaplatené. Ekonomické náklady slúžia aj na výpočet ekonomického zisku, ktorý je rozdielom výnosov a ekonomických nákladov.”<sup>2</sup>

Obidva tieto ukazovatele sú využívané v podnikoch vyspelých ekonomík, v manažérskom rozhodovaní najmä pri kalkulácií nákladov.

## 1.1 Základné atribúty kalkulovania nákladov

„Kalkulácia predstavuje prepočet nákladov, zisku, ceny alebo inej finančnej veličiny na jednotku výkonu, ktorým môže byť výrobok, jednotka práce, služba a pod., teda na naturálne vyjadrený výkon.”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> MARUŠIN, J. - HVAŠTOVÁ, J. Ekonomická kalkulácia nákladov ako podklad pri manažérskom rozhodovaní. In *Finančný manažment a controlling v praxi*. 2012. 01/2012. [cit. 20. 02. 2012]. Dostupné na internete <<http://www.financnymanazment.sk/2012/1-2012/Ekonomicka-kalkulacia-nakladov-ako-podklad-pri-manazerskom-rozhodovani/>> ISSN 1338-1741

<sup>3</sup> PONIŠČIAKOVÁ, O. *Náklady a kalkulácie v manažérskom účtovníctve*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 69 s. ISBN 978-80-807-83-600

Kalkulácia teda vyjadruje zistenie alebo určenie nákladov na kalkulačnú jednotku. Kalkulácie využívajú podniky na riadenie a kontrolu hospodárnosti. Hlavným cieľom kalkulácie je vyčíslieť náklad na výkon a náklady porovnať s nákladmi konkurenčného výrobcu. Z uvedeného vyplýva, že výšku ceny značne ovplyvňuje výška nákladov.<sup>4</sup>

Môžeme ju označiť ako súčasť informačného systému podniku, ktorý je prepojený s manažérskym účtovníctvom.

Kalkuláciu možno charakterizovať ako väzbu medzi naturálne vyjadreným výkonom a jeho finančným ohodnotením. Poznanie uvedených skutočností má pre manažment veľký význam. Prináša informácie, či každý výdavok mal prínos, teda jednoducho povedané akú finančnú hodnotu nám prinesie vklad pri vstupe od najzákladnejšej do celopodnikovej úrovne.

Súhrnne teda môžeme charakterizovať kalkulácie ako:

- **nástroj riadenia a evidencie nákladov,**
- **činnosť**, ktorú je možné nazvať kalkulovaním, t. j. výpočtom zistených nákladov na výkon podniku,
- **výpočet, výpočtový postup** ako aj najrôznejšie **prepočty**, ktoré v podnikovej praxi znamenajú výpočet nákladov, ktoré je nevyhnuté vynaložiť na konkrétny v podniku vznikajúci výkon,
- **rozdielne spôsoby priradovania nákladov,**
- **výsledok kalkulačnej činnosti**, t. j. informácie s ktorými sme získali ukazovateľ nákladov určitých výkonov,
- **informačný subsystém**, zabezpečuje s ostatnými podsystémami zostavovanie kalkulácií,
- **odbor ekonomických informácií**, t. j. predstavuje vednú disciplínu so súhrnom poučiek, metód a ich princípoch,
- **informácie na riadenie a rozhodovanie,**<sup>5</sup>

**Podstata kalkulácií spočíva predovšetkým vo výpočte určitých nákladov na konkrétny vznikajúci výkon v podniku.** V podnikovej hospodárskej praxi predstavuje

---

<sup>4</sup> Kalkulácia nákladov. [cit. 20. 03. 2012]. Dostupné na internete. <<http://www.thdata.sk/portal/index.php/teoria-a-prax/uctovnictvo/60-kalkulacia-nakladov>>

<sup>5</sup> FOLTÍNOVÁ, A. *Nákladový controlling*. Bratislava: Iura Edition, 2011. 53-54 s. ISBN978-80.8078-425-6

vznikajúci výkon predmet kalkulácie, ktorý spolu s obsahom a štruktúrou kalkulácie patria k základným atribútom kalkulácie.

### *1.1.1 Predmet kalkulácie*

Predmet kalkulácie predstavuje skúmaný objekt, teda všetky výkony ktoré podnik produkuje. V praxi je však táto teoretická definícia veľmi ťažko a problematicky realizovaná. Dôvodom môže byť napríklad náročný výrobný proces alebo sortimentná výroba. Z tohto dôvodu sa mnohokrát objavujú ako predmet kalkulácie len skupiny výkonov. Vo všeobecnosti je možné definovať predmet kalkulácie ako kalkulačnú jednotu.

Jednou z dôležitých vlastností predmetu kalkulácie je možnosť jej vymedzenia. K tomuto účelu slúži kalkulačná jednotka a kalkulačné množstvo.<sup>6</sup>

### *1.1.2 Kalkulačné množstvo*

Predstavuje objem jednotiek pre ktoré sa stanovujú celkové náklady. Pri týchto úlohách je nutné poznať aký podiel priemerných fixných nákladov pripadá na kalkulačnú jednotku.<sup>7</sup>

Určenie nákladov a ich pravidiel a postupy v súvislosti k jednotlivým výkonom podniku stanovuje metóda kalkulácie. Je to teda technika určenia ako aj spôsob pripočítavania nákladov k výkonom.<sup>8</sup>

## **1.2 Kalkulačný systém**

Je možné vymedziť v užšom a taktiež v širšom chápaní. Vo všeobecnosti je vytváraný jednotlivými druhmi kalkulácií a k nim vhodne priradenými metódami kalkulácie, ktoré sú uvedené na obr. č. 1.

---

<sup>6</sup> MAJTÁN, Š. A kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint, 2007. 58 s. ISBN 78-80-89085-79-8

<sup>7</sup> KRALOVIČ, J. a kol. *Finančné plánovanie podniku*. Bratislava: Sprint, 2010. 68 s. ISBN 978-80-893993-20-6

<sup>8</sup> SWOBODA, P. *Kalkulácia nákladov a cenová politika v trhovej ekonomike*. 16 prepap. vyd. Bratislava. Noppi 1992. 10 s. ISBN 80-900422-3-6

**Obr. č. 1 Kalkulačný systém v užšom chápaní**

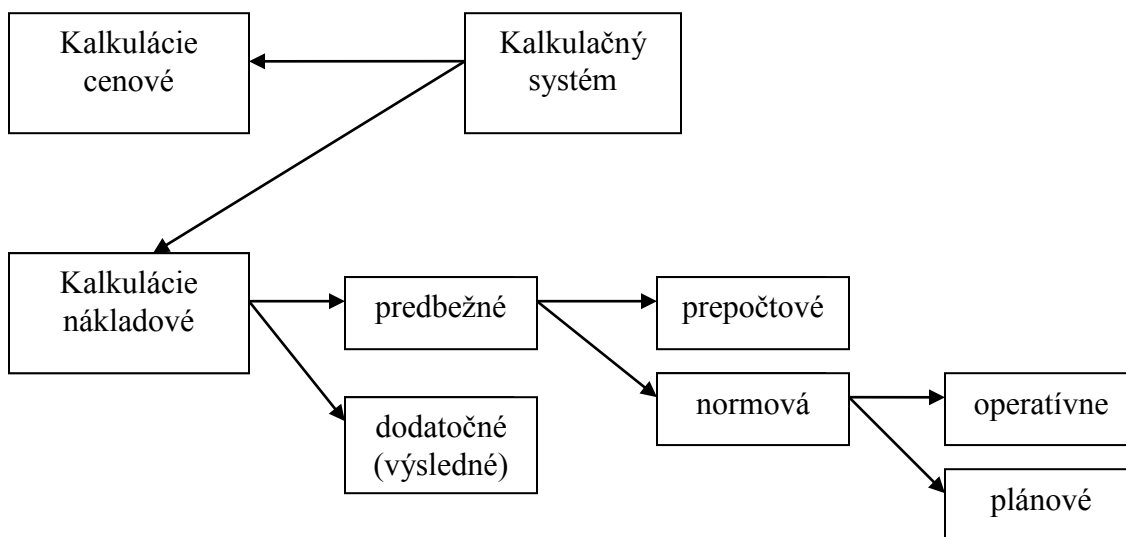
Druhy kalkulácií	Metódy kalkulácie
<p>1. Z aspektu času (funkcií)</p> <p>a) predbežná:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prepočtová,</li> <li>- operatívna,</li> <li>- plánová,</li> </ul> <p>b) výsledná (dodatočné).</p> <p>2. Z aspektu využitia produkčnej kapacity</p> <p>a) dynamická,</p> <p>b) statická.</p> <p>3. Z aspektu štruktúry nákladov</p> <p>a) postupná,</p> <p>b) priebežná.</p> <p>4. Z aspektu využitia produkčnej kapacity</p> <p>a) dynamická,</p> <p>b) statická.</p>	<p>1. prirážková</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jednoduchá</li> <li>- stupňovitá</li> <li>- s pomerovými- ekvivalentnými číslami</li> </ul> <p>2. delením</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diferencovaná</li> <li>- sumačná</li> </ul> <p>3. ABC</p> <p>4. zákazková</p> <p>5. fázová a stupňová</p> <p>6. rozdielová</p> <p>7. delením</p> <p>8. v združenej výrobe neúplných nákladov a stupňová kalkulácia neúplných nákladov</p>

Zdroj: Vlastné spracovanie autora podľa údajov dostupných v publikácii: FOLTÍNOVÁ A. *Nákladový controlling*. Bratislava: Iura Edition 2011, 53-54 s. ISBN 978-80.8078-425-6; PONIŠČIAKOVÁ O. *Náklady a kalkulácie v manažerskom účtovníctve*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 69 s. ISBN 978-80-807-83-600

V užšom chápaní je úlohou kalkulačného systému minimalizovať náklady na jednotku produkcie. Jeho zložky sú jednotlivé druhy kalkulácie.

Metódy kalkulácie sú súčasťou v širšieho chápania kalkulačného systému. Ich cieľom je efektívne napomáhanie hospodárnosti a užitočnosti v danom podniku. Všetky tieto informácie získané z kalkulácií slúžia ako podklad pre rozhodovanie a plnenie cieľov v podniku.

**Obr. č. 2 Kalkulačný systém v širšom chápaní**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora podľa údajov dostupných v publikácii: KRÁL, B. a kol. Nákladové a manažérske účtovníctví. Praha: Prospektrum, 1997, 121 s. ISBN 80-7261-062-7

### 1. 3 Druhy kalkulácií nákladov

**Pod pojmom metóda rozumieme spôsob realizácie zistenia a stanovenie hodnoty – nákladu na konkrétny výkon.** Aby sme mohli zvoliť správnu voľbu je potrebné poznať určité informácie:

- predmet kalkulácie,
- spôsob priradovania nákladov predmetu kalkulácie,
- štruktúru a rozsah nákladových položiek.<sup>9</sup>

Metódy zostavovania kalkulácií sú v podnikoch podmienené využitím výrobných kapacít, spôsobom zotavovania kalkulácií, štruktúrou nákladov a časom zostavovania. Voľba metódy v značnej miere závisí od podmienok, v ktorých sa výkony uskutočňujú (technológia, typ výroby, druh činnosti) a od charakteru výkonov (rovnorodé a rôznorodé).<sup>10</sup>

Jednotlivé druhy kalkulácií a k nim vhodne priradené metódy kalkulácie tvoria kalkulačný systém.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> PONIŠČIAKOVÁ, O. *Náklady a kalkulácie v manažérskom účtovníctve*. Bratislava: Iura Edition, 2010 71 s. ISBN 978-80-807-83-600

<sup>10</sup> TÓTH, M. *Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností (Metóda Activity Based Costing)*. 1 vyd. Bratislava: Ekonóm, 2004. 5 s. ISBN 80-225-1909-X

<sup>11</sup> KUPKOVIČ, M. a kol. *Kalkulácie a rozpočty*. Bratislava: Sprint, 1998, 11 s. ISBN 80-225-0605-2

### 1.3.1 Kalkulácie z hľadiska času a funkcií v riadiacom procese

Z hľadiska času členíme kalkulácie na výsledné a predbežné. Výber kalkulácie vychádza z individuálnych podmienok podniku, od typu výroby, z technológie akú používa ako aj z očakávaných zmien v danom podniku.

Stručne teda môžeme charakterizovať vzťahy medzi jednotlivými kalkuláciami ako:

- a) predbežné kalkulácie – sú východiskom pre budúce výkony sem patria teda:
  - kalkulácie normové,
  - kalkulácie prepočtové, ktoré súvisia s hrubou predbežnou úlohou,
- b) dodatočné (výsledné) kalkulácie.

**Predbežné kalkulácie nákladov** – väčšinou sú zostavované pred začatím výrobného procesu. V niektorých učebniciach ich môžeme nájsť aj pod názvom intervalové kalkulácie, nakoľko vyjadrujú skutočnosť za určité časové obdobie. Rozlišujú sa ročné, polročné, štvrťročné a mesačné kalkulácie. Osobitný druh predbežných kalkulácií predstavuje **prepočtová kalkulácia**. Je zostavovaná v prípadoch, keď sa do podniku zavádza nový výrobok, prípadne zásadná rekonštrukcia doteraz vyrábaných výrobkov, keď v podniku neexistujú dostatočné podklady, ktoré umožňujú zostaviť plánovú alebo operatívnu kalkuláciu. Najviac sa teda využíva pri kusovej výrobe prípadne nerytmicky opakovanej výrobe. Má význam pre tvorbu cien a preto sa nazýva aj **cenová kalkulácia**.

**Operatívna kalkulácia** je zostavovaná na základe konkrétnych úloh, ktoré sú vyjadrené v naturálnych jednotkách. Určujú aké majú byť náklady pri dodržaní technických, technologických a organizačných podmienok. Operatívna kalkulácia slúži hlavne na operatívne riadenie výroby a v porovnaní s plánovanou slúži len krátkodobo, pokiaľ nenastane zmena podmienok. **Základná kalkulácia** predstavuje ročný variant operatívnej kalkulácie a využíva sa na zostavenie výslednej kalkulácie rozdielovou metódou, ako aj pri oceňovaní dokončenej a nedokončenej výroby. Operatívna kalkulácia berie zreteľ len na skutočne vykonané a zavedené opatrenia kým **plánovaná kalkulácia** berie do úvahy aj plánované opatrenia v budúcom období. Občas ju označujeme aj ako prognostická kalkulácia, kalkulácia normálnych resp. priemerných nákladov. Je nástrojom, ktorý určuje úroveň nákladov pri uskutočňovaní výkonu v plánovanom období ( rok, štvrťrok, mesiac). Kalkulujú sa priame, nepriame ako aj režijné náklady. Priame náklady sú kalkulované na základe noriem spotreby, nepriame náklady sú určované percentuálnou sadzbou a určujú sa na základe správnej

a prevádzkovej réžie. Využíva sa v podnikoch so štandardizovanými výkonmi. Prínos plánovaných kalkulácií spočíva v tom, že určujú dolnú hranicu ceny pri cenovom rozhodovaní a predstavujú základný predpoklad pri zostavovaní proporcionálneho plánu podniku. Nadväzujú na ročné a štvrťročné rozpočty.

**Výsledné (dodatočné) kalkulácie** predstavujú kalkuláciu skutočných nákladov na konkrétny výkon. Sú vypracovávané po ukončení výroby. Predstavujú nástroj kontroly porovnávania skutočných nákladov s plánovanými nákladmi teda či daný podnik dodržal plánované náklady. Informácie pre zostavenie výslednej kalkulácie vychádzajú z účtovnej uzávierky, zo štatistiky prípadne z operatívnej evidencie.

Analyzovať efektívnosť výroby môžeme porovnaním predbežnou kalkulácie s výslednou. Ak podnik zostavuje štvrťročné kalkulácie má výhodu, že môže počas roka odstrániť nedostatky, pri zostavovaní ročných výsledných kalkulácií to nie je možné. „Predbežná a výsledná kalkulácia nákladov tej istej kalkulačnej jednotky musia byť vecne a formálne porovnateľné, najmä čo sa týka vymedzenia kalkulačnej jednotky, obsahu a členenia položiek kalkulačného vzorca, metód kalkulácie a rozvrhovania nepriamych nákladov. Kalkulačná jednotka sa musí v predbežnej a vo výslednej kalkulácii v zásade zhodovať“<sup>12</sup>

### *1.3. 2 Kalkulácie z hľadiska spôsobu zostavovania*

Z aspektu tvorby zostavovania kalkulácie rozoznávame kalkuláciu variabilných a kalkuláciu úplných nákladov.<sup>13</sup>

**Kalkuláciu úplných nákladov** nazývame aj kalkuláciou absorpčnou. Jej kameňom je pridružiť všetky náklady k jednotlivým výkonom. Je zostavená zvolením vhodnej kalkulačnej metódy a pomocou kalkulačného vzorca.

**Kalkulácia neúplných nákladov** je vyhovujúca pre rozhodovacie procesy nakoľko náklady by nemali byť následkom výroby ale hlavne predpokladom sortimentu a objemu plánovania výroby.

---

<sup>12</sup> FOLTÍNOVÁ, A. *Nákladový controlling*. Bratislava: Iura Edition 2011, 53-54 s. ISBN978-80.8078-425-6

<sup>13</sup> KUPKOVIČ, M. a kol. *Kalkulácie a rozpočty*. Bratislava: Sprint 1998. 13 s. ISBN 80-225-0605-2

### 1.3.3 Kalkulácie z hľadiska štruktúry nákladov

Štruktúra nákladov predstavuje jednotlivé položky nákladov v kalkulačnom vzorci. Zostavujú sa ako priebežné alebo postupné kalkulácie.

Najčastejšie sa dnes v podnikoch používa nasledovný kalkulačný vzorec:

1. Priamy materiál
2. Priame mzdy
3. Ostatné priame náklady
4. Výrobná (prevádzková) réžia

---

5. (1. – 4.) Vlastné náklady výroby
6. Správna réžia

---

7. (5. – 6.) Vlastné náklady výkonu
8. Odbytové náklady

---

9. (7. – 8.) Úplné vlastné náklady predaného výkonu
10. Zisk, strata

---

11. (9. – 10.) Cena výkonu základná<sup>14</sup>

V **postupnej kalkulácii** vystupujú jednotlivé náklady v podobe polotovarov vlastnej výroby ako aj výkony z fáz predchádzajúcich stupňov v samotnej položke. **Fáza** predstavuje činnosti vo výrobnom procese ktoré na seba nadväzujú (napr. hobľovanie dreva, pílenie dreva, ťažba dreva). Stupeň predstavuje vo výrobnom procese jednotlivé druhy produkcie (hoblina, pilina, surové drevo). V **priebežnej kalkulácii** vystupujú jednotlivé náklady v podobe polotovarov vlastnej výroby ako aj výkony z fáz predchádzajúcich stupňov v členení podľa príslušného kalkulačného vzorca.

### 1.3. 4 Kalkulácie z hľadiska využitia produkčnej kapacity

Každá kalkulácia, ktorá je zostavená k určitému časovému momentu je **statická kalkulácia**. Kalkulácia pri ktorej uvažujeme s vývojom nákladov čase predstavuje dynamická kalkulácia. Označujeme ju aj ako kapacitná kalkulácia. ide vlastne o vyrábané množstvo, ktoré sa mení v čase. **Pri dynamickej kalkulácii je potrebné rozlíšiť variabilné a fixné náklady.**

<sup>14</sup> BAJUS, R. *Financie podniku*. Košice: Elfa, s., r., o. 2008, 78 s. ISBN 978-80-8086-079-0

## 1.4 Metódy kalkulovania nákladov

**„Predstavujú rôzne spôsoby vyčíslenia položiek nákladov pripadajúcich na kalkulačnú jednotku“<sup>15</sup>**

V súvislosti s metódami priradovania nákladov na získanie všeobecnej predstavy je na začiatku potrebné si zadefinovať:

1. Správne druhy nákladov, čiže ktoré náklady sa budú priradovať a ktoré nie,
2. Rozdeliť náklady na priame a nepriame,
3. V treťom kroku podstata spočíva v uplatnení adekvátnych spôsobov priradovania nákladov taktiež vhodný predmetom kalkulácie, ktorý sa riadi oprávnenými pravidlami priradovania.<sup>16</sup>

Voľba metódy závisí:

- od charakteru výkonov – teda či ide o rovnomerné alebo rôznorodé,
- od podmienok, v ktorých sa výkony uskutočňujú- technológia, typ výroby, druh činnosti.

Spôsob (metóda) kalkulovania nákladov závisí:

- štruktúry nákladov,
- metóde pripočítania nákladov a prepočet na kalkulačnú jednotku,
- určenia predmetu kalkulácie<sup>17</sup>.

Najčastejšie sa používajú dve kalkulačné metódy:

- kalkulácia delením,
- prirážková kalkulácia.

### 1.4.1 Kalkulácia delením

---

<sup>15</sup> SCHROLL, R. – SOUKUPOVÁ, a kol.: *Kontrola nákladov a kalkulácie v priemysle*. Bratislava: SPN, 1992, 206 s. ISBN 80-08-00356-1

<sup>16</sup> PONIŠČIAKOVÁ, O. *Náklady a kalkulácie v manažérskom účtovníctve*. Bratislava: Iura Edition, 2010 72 s. ISBN 978-80-807-83-600

<sup>17</sup> KUPKOVIČ, M. a kol. *Kalkulácie a rozpočty*. Bratislava: Sprint 1998. 58 s. ISBN 80-225-0605-2

Existujú 3 formy kalkulácií delením:

- a) Jednoduchá kalkulácia delením,
- b) Stupňovitá kalkulácia delením,
- c) Kalkulácia delením – s pomerovými – ekvivalentnými číslami.

### **Jednoduchá kalkulácia delením**

Najlepšie sa využíva pri homogénnej výrobe – všeobecne povedané tam kde sa vyrába alebo ťaží jeden druh výrobku (napr. pri výrobe elektrickej energie, kameňolomoch.) Táto kalkulácia predpokladá, že podnik neeviduje zmenu stavu zásob, teda neskladuje svoje výrobky. Pri posudzovaní vypovedacej schopnosti kalkulácie je tento spôsob kalkulácie v porovnaní s delením pri priradovaní priamych nákladov iný. Správnosť metódy závisí v značnej miere od toho či sú výkony, ku ktorým sú náklady priradované rovnako náročné. Základný princíp spočíva v tom že sumarizované náklady za sledované obdobie sa vydedia počtom vyprodukovaných jednotiek. Výsledok rovnice predstavuje vlastné náklady na výrobok, ktoré sa stotožňujú s priemernými jednotkovými nákladmi.

Náklady na jednu jednotku kalkulačného výkonu

$$\text{Náklady na jednu kalk. jednotku} = \frac{\text{celkové náklady na sledované položky}}{\text{objem produkcie v merných jednotkách na produkovaný výkon}}$$

$$\text{resp. } \dot{U}VN_j \text{ (CN}_j) = \frac{CN}{Q}$$

kde:

$\dot{U}VN_j$ - úplné vlastné náklady na jednu kalkulačnú jednotku,

$CN_j$ - celkové náklady výkonu na jednu kalkulačnú jednotku,

$CN$  – suma celkových nákladov na výkon za určené (sledované) obdobie,

$Q$  – objem produkcie výkonu v naturálnych jednotkách.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> FOLTÍNOVÁ, A. *Nákladový controlling*. Bratislava: Iura Edition 2011, 91 s. ISBN978-80.8078-425-6

## Stupňovitá kalkulácia delením

Využíva sa predovšetkým ak sa odbytové náklady, výrobné príp. náklady na správu sledujú oddelene a taktiež sa líši počet vyrobených a predaných výrobkov.<sup>19</sup> Táto kalkulácia sa využíva obzvlášť v stupňovej výrobe, kde výrobok prechádza jednotlivými fázami tzv. stupňami. Vo výrobných stupňoch sa môžu zarátavať náklady v ktoré v ňom vznikli, alebo súhrn celkových nákladov. Môžeme konštatovať, že daná kalkulácia je uplatňovaná v dvoch alternatívach. Buď sú náklady zisťované prostredníctvom postupnej kalkulácie alebo sa náklady zisťujú za pomoci priebežnej kalkulácie. Táto forma kalkulácie sa využíva najčastejšie pri výrobe tehál, v chemickom priemysle, v ťažbe ako aj spracovaní dreva.

## Kalkulácia delením – s pomerovými –ekvivalentnými číslami

Vo väčšine prípadov sa v praxi vyskytujú a vyrábajú výrobky s väčším počtom odlišností, ktoré sa odlišujú hmotnosťou, akosťou, prácnosťou. Z tohto nám vyplýva, že to má vplyv na spotrebu materiálu, prácnosť, výrobný cyklus. Porovnaním teda delením týchto ukazovateľov pri odlišných ukazovateľoch získame pomerové čísla (koeficienty).<sup>20</sup> Zvyčajne sa náklady rozdelia na základe vzťahu k rozvrhovej základni.

Kalkulácia na kalkulačnú jednotku sa potom stanoví nasledujúcim spôsobom:

- a) Vo vzťahu k základnému druhu výrobku sa počet kalkulačných jednotiek prepočíta pomerovými číslami,
- b) celkové náklady počas určitého obdobia sa potom delia počtom súčinov z bodu a.),
- c) vyjadrené vlastné náklady na kalkulačnú jednotku z bodu b.) pre jednotlivé druhy výkonov sa potom vynásobia pomerovými číslami<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> PONIŠČIAKOVÁ, O. *Náklady a kalkulácie v manažérskej účtovníctve*. Bratislava: Iura Edition, 2010 72 s. ISBN 978-80-807-83-600

<sup>20</sup> KUPKOVIČ, M. a kol. *Kalkulácie a rozpočty*. Bratislava: Sprint 1998. 58 s. ISBN 80-225-0605-2

<sup>21</sup> KUPKOVIČ, M. a kol. *Kalkulácie a rozpočty*. Bratislava: Sprint 1998. 58 s. ISBN 80-225-0605-2

## Kalkulovanie nákladov v združenej výrobe

Z toho istého materiálu vznikajú v združenej výrobe rôzne výrobky rôznej akosti a podstatne odlišné výrobky. Pri združenej výrobe ide teda o výrobu dvoch alebo viacerých rôznych výrobkov. Vyrábajú sa z východiskovej suroviny a v jednom výrobnom procese za použitia rovnakého výrobného procesu. Pri ich výrobe vznikajú súčasne s nimi aj ďalšie výrobky medzi ktorými neexistujú vzťahy.

Podľa vzájomného vzťahu výrobkov v združenej výrobe vystupovať ako:

- hlavné výrobky,
- vedľajšie výrobky,
- použiteľný odpad a pod.

a hlavný výrobok sa považuje ten, ktorý vzniká v danej výrobe v súvislosti so stanovením základného cieľa. Vedľajší výrobok označujeme ten, ktorý vzniká súčasne s hlavným výrobkom ale nie je stanovený ako cieľ výroby. Odpadom rozumieme materiál, polotovary, ktoré stratili hodnotu počas výrobného procesu.

Podľa spôsobu pripočítania nákladov používa sa niektorý z nasledujúcich spôsobov:

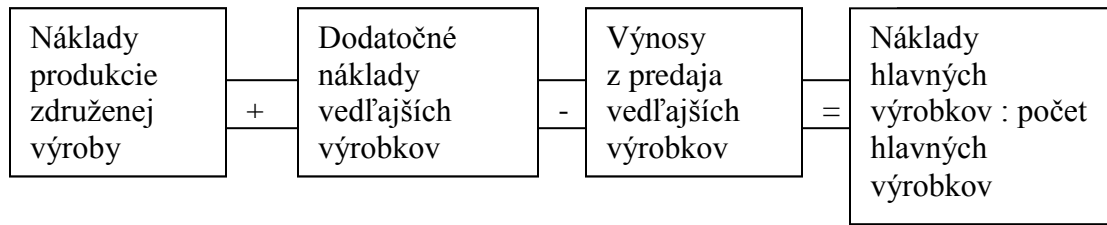
- odpočítací,
- rozpočítací,
- kombinácia prvých dvoch spôsobov.<sup>22</sup>

Odpočítací zostatkový spôsob – sa používa vo výrobe, kde jeden hlavný výrobok je stanovený ako cieľ výroby a ostatné výrobky sú označené za vedľajšie. Kalkulačnými jednotkami sú teda len hlavné výrobky. Vedľajšie výrobky sú oceňované predajnými cenami zníženými o zisk (ak je zistiteľný) prípadne o ďalšie náklady s realizáciou alebo úpravou výrobkov. Predpokladá sa však že sa vyrobí mnoho hlavných výrobkov a vznikne málo vedľajších produktov.

---

<sup>22</sup> FOLTÍNOVÁ, A. *Nákladový controlling*. Bratislava: Iura Edition 2011, 98-99 s. ISBN978-80.8078-425-6

**Obr. č. 3 Spôsob výpočtu na hlavnú kalkulačnú jednotku**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora podľa údajov uvedených v publikácii: FOLTÍNOVÁ, A., KALAFUTOVÁ, E. *Vnútropodnikový controlling*, Ekonóm 197, 17 s. ISBN 80-225-0868-3

Rozpočítací spôsob sa využíva vo výrobe, kde vznikajú naraz dva alebo viac hlavných výrobkov. Pri výpočte nákladov vedľajších produktov sa postupuje ako pri odpočítacom spôsobe. Pre jednotlivé hlavné druhy výrobkov sa postup pripočítavania nákladov zhoduje s technikou pripočítavania nákladov delením s pomerovými číslami a to jednostupňová, alebo viacstupňová.

### **Kombinovaná metóda**

Kalkulácia rozpočtácim a odpočítacím spôsobom pripočítavania nákladov sa využíva tam, kde sa vyrába jeden alebo viac druhov hlavných výrobkov a tam kde zároveň vznikajú jeden alebo viac druhov vedľajších výrobkov. Výrobky sú charakterovo odlišné. Kombinovanou metódou sa kalkulácia zostaví kombináciou dvoch predchádzajúcich metód.<sup>23</sup>

#### *1.4.2 Prirážková kalkulácia*

**Prirážková kalkulácia sa uplatňuje v podnikoch, ktoré vyrábajú rôznym technologickým postupom aspoň dva (a viac) charakterovo rôznorodé a nákladovo odlišné výkony (výrobky). Rozvrhovaniu nepriamy zložiek nákladov sa pri heterogénnom výrobnom programe nedá vyhnúť.<sup>24</sup>**

Pri tomto spôsobe výpočtu je hlavným činiteľom rozvrhová základňa. Rozvrhové základne môžu byť vyjadrené v naturálnych alebo v hodnotových veličinách. Rozvrhovou

<sup>23</sup> FOLTÍNOVÁ, A. *Nákladový controlling*. Bratislava: Iura Edition 2011, 101 s. ISBN978-80.8078-425-6

<sup>24</sup> KUPKOVIČ, M. a kol. *Kalkulácie a rozpočty*. Bratislava: Sprint 1998. 59 s. ISBN 80-225-0605-2

základňou rozumieme veličinu, pomocou ktorej sa k jednotke výkonu priradujú nepriame náklady. Proces priradovania nákladov podlieha pravidlám.<sup>25</sup>

Rozoznávame prirážkové kalkuláciu:

- a) Sumarizačnú prirážkovú kalkuláciu,
- b) Diferencovanú prirážkovú kalkuláciu.

Voľba rozvrhovej základne by mala spĺňať nasledovné požiadavky (zásada príčinnej súvislosti, zásada pomernosti alebo priamej úmernosti, zásada stálosti, zásada ľahkej zistiteľnosti, základňa by mala byť dostatočne veľká). Základňa sa musí zhodovať v plánovaných operatívnych ako aj výsledných kalkuláciách a vyjadri sa peňažnými (priamy materiál, priame mzdy.) ako aj naturálnymi (priebežná doba výroby, hmotnosť, pracovné hodiny robotníkov).<sup>26</sup>

### **Úhrnná (sumačná) metóda rozpočítania nepriamych nákladov**

Tento spôsob vyhovuje iba nenáročným podmienkam výroby, v zložitých výrobných činnostiach je jej uplatnenie nemožné. Metóda vychádza vo vzťahu medzi nepriamymi nákladmi a jedinou tzv. univerzálnou rozvrhovou základňou. Všetky nepriame náklady sa teda vyvíjajú úmerne k jednej veličine. Môže tomu zodpovedať hodina času chod stroja, hodina práce, spotreba materiálu a pod.<sup>27</sup>

Rozvrhovanie nepriamych nákladov podľa jednej rozvrhovej základne na príklade plánovej kalkulácie môžeme vyjadriť pomocou vzťahu:

$$NN = ps \cdot RZ$$

kde: NN – je výška nepriamych nákladov zahrnutých do vlastných nákladov výkonov,

ps – prirážka, sadzba

RZ – objem rozvrhovej základne, pripadajúcej na výkon.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> PONIŠČIAKOVÁ, O. *Náklady a kalkulácie v manažérskom účtovníctve*. Bratislava: Iura Edition, 2010 75 s. ISBN 978-80-807-83-600

<sup>26</sup> KUPKOVIČ, M. a kol. *Kalkulácie a rozpočty*. Bratislava: Sprint 1998. 66 s. ISBN 80-225-0605-2

<sup>27</sup> PONIŠČIAKOVÁ, O. *Náklady a kalkulácie v manažérskom účtovníctve*. Bratislava: Iura Edition, 2010 75 s. ISBN 978-80-807-83-600

<sup>28</sup> ŠATANOVÁ, A., *Manažérske účtovníctvo*. Technická univerzita vo Zvolene 2002, 97 s. ISBN 80-89029-45-0

## Diferencovaná prirážková metóda

Eliminuje nedostatky sumačnej metódy a v praxi má oveľa širšie uplatnenie. Používa tzv. diferencované rozvrhové základne na rozvrhovanie rôznych skupín nepriamych nákladov.<sup>29</sup> „Pri rozpočítaní nepriamych nákladov diferencovanou metódou sa v rámci príslušnej réžie používa na pripočítanie nepriamych nákladov ku každému jednotlivému výkonu iná výška prirážky alebo sadzby“<sup>30</sup>

Analýza príčinného vzťahu a rozvrhovou základňou rozhodujú o tom, aké rôzne rozvrhové základne by sa mohli navrhnúť.<sup>31</sup>

## Peňažné rozvrhové základne

Prirážka nepriamych nákladov sa určuje v percentách a môžu ňou byť napr. priame mzdy, priamy materiál. Percento prirážky režijných nákladov sa potom vypočíta ako: podiel nepriamych režijných nákladov a RZ v €.

$$PP = \text{NRN/RZ v €} \cdot 100$$

## Nepeňažné rozvrhové základne

Sadza nepriamych nákladov sa určuje v peňažných jednotkách na jednu jednotku naturálnej základne, ktorú môže predstavovať hmotnosť materiálu, hodina práce atd. Sazbu nepriamych nákladov potom vypočítame ako podiel nepriamych režijných nákladov a RZ v naturálnych jednotkách.  $SNN = \text{NRN/RZ v naturálnych jednotkách}$

---

<sup>29</sup> PONIŠČIAKOVÁ, O. *Náklady a kalkulácie v manažérskom účtovníctve*. Bratislava: Iura Edition, 2010 75 s. ISBN 978-80-807-83-600

<sup>30</sup> FOLTÍNOVÁ, A. *Nákladový controlling*. Bratislava: Iura Edition 2011, 98-99 s. ISBN978-80.8078-425-6

<sup>31</sup> CHROMJAKOVÁ, F. *Kalkulácia nákladov: návody na cvičenia*. Žilinská univerzita v Žiline 2004, 26 s. ISBN 80-8070-339-6

**Tabuľka č. 1: Výhody a nevýhody peňažných a nepeňažných rozvrhových základní**

	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<b>Peňažné RZ</b>	jednoduché a presné zisťovanie	fakt, že náklady často podliehajú zmenám
<b>Nepenažné RZ</b>	eliminácia pôsobenia cenových vplyvov, zvýšenie vypovedacej schopnosti kalkulácií	zložitosť zisťovania, výber je na základe skúseností alebo podložený konkrétnym technicko – ekonomickým rozborom.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov dostupných v publikácii: ŠATANOVÁ, A. *Manažérske účtovníctvo*: Technická univerzita vo Zvolene 2002, 105-16 s. ISBN 80-89029-45-0

Metódu jednoduchým pripočítavania nákladov najčastejšie využívajú podniky, ktoré poskytujú rovnorodé výkony. **Prirážková metóda** sa najčastejšie využíva v podnikoch, kde sa vyrábajú rôznorodé a nákladovo rozličné výkony. Tieto metódy však majú značné nedostatky. Jednou z metód, ktoré sa snaží tieto nedostatky odstrániť je metóda ABC – Activity Based Costing (kalkulácia na báze činností)<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> TÓTH, M. *Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností (Metóda Activity Based Costing)*. 1 vyd. Bratislava: Ekonóm, 2004. 5 s. ISBN 80-225-1909-X

## 2. Cieľ práce

Ambíciou našej práce je ABC metóda, ktorá je v súčasnosti považovaná za veľmi silný nástroj na vylepšenie produktov, procesov, služieb a stratégií na trhu. ABC predovšetkým slúži ako podpora manažérov na lepšie porozumenie toho čo v banke spôsobuje náklady a aké sú možnosti ich riadenia. Banka môže podľa tohto systému získať pohľad na to, ako je možné efektívne premieňať zdroje banky na hodnoty. Tak isto táto metóda vyselektuje aktivity, s ktorými sú spojené neprimerateľne vysoké náklady a pritom prinášajú malú hodnotu a tak môžu byť tieto aktivity vylúčené resp. aspoň obmedzené.

Zámerom diplomovej práce je priblížiť problematiku, ktorá sa týka úspešného riadenia organizácií. Problematika riadenia bánk a organizácií je veľmi zaujímavou oblasťou, nakoľko v ekonomickom prostredí neexistuje subjekt, ktorý by nechcel mať konkurenčnú výhodu na trhu a maximalizovať svoj zisk.

Vo svojej práci sme si za hlavný cieľ stanovili oboznámiť čitateľov s novými možnosťami v oblasti kalkulácií nákladov a na základe analýzy procesu alokácie nákladov na jednotlivé nákladové objekty zhodnotiť jej výhody, nevýhody a jej využitie v bankovej praxi.

Štruktúra diplomovej práce je koncipovaná tak aby v práci bol naplnený hlavný cieľ.

V prvej kapitole práce sme si za čiastkový cieľ stanovili pochopiť význam kalkulácií nákladov a cez stručnú charakteristiku jednotlivých metód pochopiť ich odlišnosti a opodstatnenosť jednotlivých metód. Pri analýze kalkulačných metód je podstatná časť práce venovaná metóde ABC, keďže práve táto metóda je predmetom diplomovej práce.

Pozornosť v práci je upriamená na charakteristiku metódy a jej základným prvkom, keďže bez pochopenia týchto súvislostí by sme metódu nemohli implementovať. Pri splnení hlavného cieľa je viac ako potrebné charakterizovať význam ABC metódy v bankovníctve, preto rozsiahla časť práce je venovaná opisu metódy v bankovej praxi.

Na hlavný cieľ sme taktiež naviazali čiastkový cieľ, kde sme prostredníctvom porovnania tradičnej metódy a metódy ABC spracovali jednotlivé metódy a poukázali na nedostatky tradičných metód a načrtnúť ako možnosť riešenia metódu ABC.

V praktickej časti naším zámerom je vysvetliť implementáciu ABC metódy a na praktickom príklade poukázať na jej aplikáciu. Počnúc objasnením základných pojmov, cez

teoretický opis zostrojenia modelu obohatený o grafické ukážky a tabuľky sme načrtli praktický príklad z praxe. Rozsah spracovania praktickej časti je limitovaný, nakoľko banky považujú údaje týkajúce sa kalkulácií za veľmi citlivé a diskrétné. Napriek tomu je problematika spracovaná na základe upravených reálnych údajov poskytnutých komerčnou bankou. Praktická časť obsahuje prípadovú štúdiu – konkrétny príklad z praxe.

### 3 Metodika práce

Metódy, ktoré nám pomohli pri vytýčení cieľov boli analýzy a skúmanie dostupnej vedeckej a odpornej literatúry, ktorá sa zaoberá s danou problematikou. Bolo nevyhnutné sa zoznámiť s danou problematikou, hlavne preštudovaním domácej ako i zahraničnej literatúry. Naším prvým krokom analýzy bol zber informácií a následne ich spracovanie. Popis a charakteristiku jednotlivých kalkulačných metód, ktoré sme analyzovali v prvej časti diplomovej práce sme získali z knižných zdrojov. Charakteristika jednotlivých metód nám umožnila preniknúť do podstaty javu a na základe spracovaných nových poznatkov sme mohli charakterizovať predmet skúmania. Spracované informácie nám dovolili získať poznatky, ktoré predstavujú nevyhnutnú súčasť pri formulovaní záveru práce.

Pri realizácii nášho výskumu sme použili tak teoretické metódy ako aj empirické, taktiež špeciálne ako aj všeobecné. Z teoretických metód nám pomohla najmä analýza a syntéza, ktorú sme využili hlavne v časti práce, ktorá je venovaná ABC metóde. Analýzu sme využili na charakteristiku a opis podstaty ABC a na poskytnutie dostatočného množstva informácií. Významným zdrojom ekonomického poznania je pozorovanie, ktoré sme využili v prvej časti diplomovej práce.

Induktívno-deduktívnu metódu sme využili najmä pri triedení teoretických informácií. Indukcia slúžila pri interpretácii čiastkových výsledkov pri spracovaní záveru, kým metóda dedukcie sme použili pri dokazovaní záverov a výsledkov práce. Jednou z dôležitých metód bola aj komparácia, ktorá bola vhodnou metódou hlavne pri porovnávaní tradičnej metódy s metódou ABC.

Jednou z najdôležitejších metód použitých pri písaní diplomovej práce je analytická metóda. Nemenej dôležitým je aj syntetická metóda, kde sme skúmali objekty a využívali sme ju pri konkretizovaní súboru prvkov a pri vysvetľovaní podstaty ABC a na zhodnotenie získaných informácií a zhodnotenie záverov. Pri spracovávaní informácií bolo našim zámerom informácie čo najprehľadnejšie a jednoducho. Pre tento účel sme využili rôzne štatisticko-matematické metódy, napríklad spracovanie pomocou obrázkov a tabuliek.

## 4 Kalkulácia podľa aktivít – Metóda ABC

K najdôležitejším determinantom novej metódy pripočítavania nákladov sú zmeny v činnostiach a to:

- internacionalizácia, globalizácia a narastajúci tlak konkurencie,
- nástup inovácie a modifikovaných výrobkov,
- prepojenie práce s automatizáciou výroby,
- veľká pozornosť venovaná skracovaniu životného cyklu výrobkov,
- nárast kvality poskytovaných výrobkov,
- výrobcovia sa snažia poskytovať výrobky podľa požiadaviek zákazníkov – čiže preferencia orientácie sa na zákazníka,
- nárast nepriamych nákladov.<sup>33 34</sup>

**ABC – activity based costing patrí k dôležitým metódam manažérskeho účtovníctva. Táto metóda sa vyvinula na základe nedostatkov, ktoré vykazujú tradičné kalkulačné metódy a ktoré v období 80–tych rokov sa začali viditeľnejšie prejavovať.**

“Activity Based Costing (ABC, procesná kalkulácia) možno definovať ako modernú kalkulačnú metódu, ktorá popisuje toky nákladov vo firme na základe procesov, ktoré v nej prebiehajú a aktivít, ktoré sa vykonávajú.”<sup>35</sup>

**Jej priekopníkmi sú Robin Cooper, Robert Caplan a H. Thomas Johnson. N. <sup>36</sup> ABC metóda sa považuje za jednu z najvýznamnejších metód v rozvoji manažérskeho účtovníctva za uplynulých päťdesiat rokov.<sup>37</sup>**

---

<sup>33</sup> TÓTH, M. *Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností (Metóda Activity Based Costing)*. 1 vyd. Bratislava: Ekonóm, 2004. 6 s. ISBN 80-225-1909-X

<sup>34</sup> PONIŠČIAKOVÁ, O. *Náklady a kalkulácie v manažérskom účtovníctve*. Bratislava: Iura Edition, 2010 104 s. ISBN 978-80-807-83-600

<sup>35</sup> *Procesné riadenie nákladov* [cit. 23. 03.2012]. Dostupné na internete <<http://www.dominanta.sk/ProcRiadNak.htm>>

<sup>36</sup> TÓTH, M. *Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností (Metóda Activity Based Costing)*. 1 vyd. Bratislava: Ekonóm, 2004. 7 s. ISBN 80-225-1909-X

<sup>37</sup> *Activity Based Management* [cit. 23. 03. 2012]. Dostupné na internete <[http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestralne\\_projekty1/strategicky%20manazment%20ako%20proces/activity%20based%20management.pdf](http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestralne_projekty1/strategicky%20manazment%20ako%20proces/activity%20based%20management.pdf)>

**V roku 1980 Kaplan spolu s ostatnými publikoval svoje práce. Kaplanova myšlienka bola absolútne revolučná.**<sup>38</sup>

### **Robin Cooper a Robin S. Kaplan charakterizujú metódu ABC takto:**

Teória našej metódy je jednoduchá. Prakticky všetky firemné činnosti existujú na dodanie dnešných tovarov a služieb a na podporu výroby. Mali by byť preto považované a zhodnotené súhrnne vo vlastných nákladoch výrobku. A pretože všetky náklady sú deliteľné alebo oddeliteľné, môžu byť priradené k jednotlivým výrobkom alebo výrobným skupinám. Tieto náklady zahŕňajú: logistiku, výrobu, marketing a predaj, distribúciu, obslužný servis, technológiu výroby, finančnú administratívu, informačné zdroje, všeobecnú administratívu. Manažérske účtovníctvo a bežní ekonómovia spracúvajú náklady ako variabilné vtedy a len vtedy ak sa menia na výstupe krátkodobými zmenami. Mnohí autori zistili, že za oveľa dôležitejšie je pokladať nákladové kategórie, ktoré sa menia v perióde dlhšej ako jeden rok. Účinný systém pre určenie nákladov na výrobok, musí identifikovať a priradiť presné náklady produktov v celej komplexnosti. Takto sa metóda ABC stáva nástrojom podnikovej stratégie skôr než bežný formálny účtovný systém. Rozhodnutia o tvorbe ceny, marketingu, vytváraní produktu patria medzi najdôležitejšie manažérske rozhodnutia.<sup>39</sup>

“Prínosom nového spôsobu kalkulovania je schopnosť eliminovať a v mnohých prípadoch aj odstraňovať nedostatky dovtedy používaných kalkulačných postupov. Metódu nazvali metóda kalkulácie nákladov podľa činností Activity Based Costing – ABC. Spolupôsobenie faktorov vyvolávajúcich zmeny spôsobu kalkulovania malo za následok potrebu hľadať väzby medzi vznikom nákladov a existenciou podniku. Najtesnejšia väzba je medzi výkonom, ktorého realizácia vyvoláva určité aktivity a zároveň spotrebu nákladov. Tento vzťah je v konečnom dôsledku nosnou myšlienkou ABC. Príčinou vzniku nákladov sú činnosti a nie

---

<sup>38</sup> KATZ, M. D. Activity Based Costing. In <CFO>. 12/2002. [cit. 20. 03. 2012]. Dostupné na internete <<http://www.cfonet.com/article.cfm/3007694>>

<sup>39</sup> COOPER, S.- KAPLAIN, S. R. Measure Cost Right. Make the right decision. In <Harvard Business Review>. 09/1988. [cit. 20. 03. 2012]. Dostupné na internete <<http://hbr.org/1988/09/measure-costs-right-make-the-right-decisions/ar/3>>

jednotlivé výkony. Praktické používanie metódy ABC preto vyžaduje podrobné poznanie vecného priebehu konkrétnych činností, postupov a procesov vnútri podniku.”<sup>40</sup>

Peter B. B. Turney charakterizuje ABC metódu tromi inováciami:

1. inovácia - Priradenie nákladov k činnostiam (aktivitám)

Toto priradenie má podstatu na meraní spotreby zdrojov. Dôležitým zdrojom na identifikovanie aktivít s vysokým potenciálom na redukcii nákladov činností sú poznatky o nákladoch. Na priradenie nákladov používajú tradičné kalkulačné systémy hospodárske alebo nákladové strediská (Cost Centers). V chápaní metódy ABC sú činnosti ekvivalenty k týmto strediskám.

2.inovácia – Priradenie nákladov k nákladovým objektom

Metóda ABC priraduje náklady k nákladovým objektom, založeným na nosičoch (iniciátoroch, determinantoch) činností (Activity Drivers), ktoré spotrebu daných činností merajú presne. Nosič činností predstavuje miera spotreby činnosti nákladovým objektom. Voľbou nosičov činností ABC metóda upravuje nepresnosti tradičných kalkulačných metód. Metóda ABC je z tohto dôvodu nadradená k tradičným kalkulačným metódam. Používa viac nosičov nákladov, ktoré sa odvíjajú od počtu typov nosičov činností. Tie sú definované rôznou úrovňou činností. Vo výrobnom podniku rozoznávame tri druhy činností, ktoré vytvárajú hierarchiu:

- a) Jednotkové činnosti (Unit Activities) sú vykonávané na jednotku produkcie. Priame odpracované hodiny, priamy materiál, strojové hodiny sa používajú ako nosiče činností. Tieto nosiče sa vyskytujú aj v tradičnom kalkulačnom systéme. Môžeme ich chápať ako priame jednotkové náklady, ktoré potom priradujú náklady priamo na jednotku práce pomocou nosičov – determinantov činností.
- b) Dávkové, skupinové činnosti (Batch activities) – vykonávajú sa v rámci skupiny produktov. Ako nosiče činností sa používajú počty inšpekcií, počty rozbehov zariadení a pod.
- c) Výrobné činnosti (Produkt Activities) – ako nosiče činností môžeme použiť počty modifikácií produktu, počty kusov a pod.

---

<sup>40</sup> PONIŠČIAKOVÁ, O. Vymedzenie podstaty riadenia podľa aktivít. In *Finančný manažment a controlling v praxi*. 2012. 02/2010. [cit. 20. 02. 2012]. Dostupné na internete <<http://www.financnymanazment.sk/2010-1/2-2010/Vymedzenie-podstaty-riadenia-podla-aktivit/>> ISSN 1338-1741

d) na ďalších úrovniach sú definované činnosti zákaznícke, užívateľské (Customer Activities) a činnosti podporné, spoločné (Sustaining Activities)

3.inovácia – Zlepšenie kvality informácií o činnostiach rozšírením nefinančných informácií o tom, ako sú činnosti vykonávané.

Nosiče nákladov teda nazývame (Cost drivers). Dôležité je teda vedieť ako kvalitne sú činnosti vykonávané. Ukazovateľmi výkonnosti sú nazývané indikátory dosiahnutých výsledkov. Metóda ABC takýmto spôsobom kombinuje nefinančné a nákladové informácie s cieľom zvyšovať výkonnosť podniku.<sup>41</sup>

Stále viac a viac firiem aplikuje implementáciu metódy. Údaje získané prostredníctvom ABC metódy nám pomáhajú realizovať lepšie výsledky výkonnosti. Informácie poskytujú pohľad na čas, kvalitu, kapacitu, flexibilitu a jednoznačne na náklady a tým pomáhajú manažerom realizovať efektívnejšie rozhodnutia.<sup>42</sup>

## 4.1 ABM – Activity Based Management

Aplikovaniu ABC princípu kalkulácie musí predchádzať zavedenie tzv. riadenie podľa aktivít (ABM – Activity Based Management).<sup>43</sup>

Môžeme povedať, že ABM cez riadenie podľa činností zvyšuje spokojnosť zákazníka a tým pádom aj prispieva k podnikovému zisku.

### 4.1.1 Podstata ABM

Charakteristickými črtami ABM sú moderný spôsob motivácie, uplatnenie horizontálneho riadenia ako aj vytváranie procesných tímov. Tieto stavebné prvky sú priority pri riadení podľa aktivít.

#### Horizontálne riadenie

Jedná sa o využívanie nehierarchických organizačných jednotiek, ktoré predstavujú silné vzájomné väzby.

---

<sup>41</sup> TURNEY, P. B. B. Common cents: *The ABC performace Bbreakthrough*. Reprint 1991. 51 s. ISBN-10-0962957607

<sup>42</sup> COKINS G. *Activity Based Cost Management – Making it work*. Irwin Professional Publishing, 15 s. ISBN 1-7863-0740-4

<sup>43</sup> PONIŠČIAKOVÁ, O. *Náklady a kalkulácie v manažérskom účtovníctve*. Bratislava: Iura Edition, 2010 107 s. ISBN 978-80-807-83-600

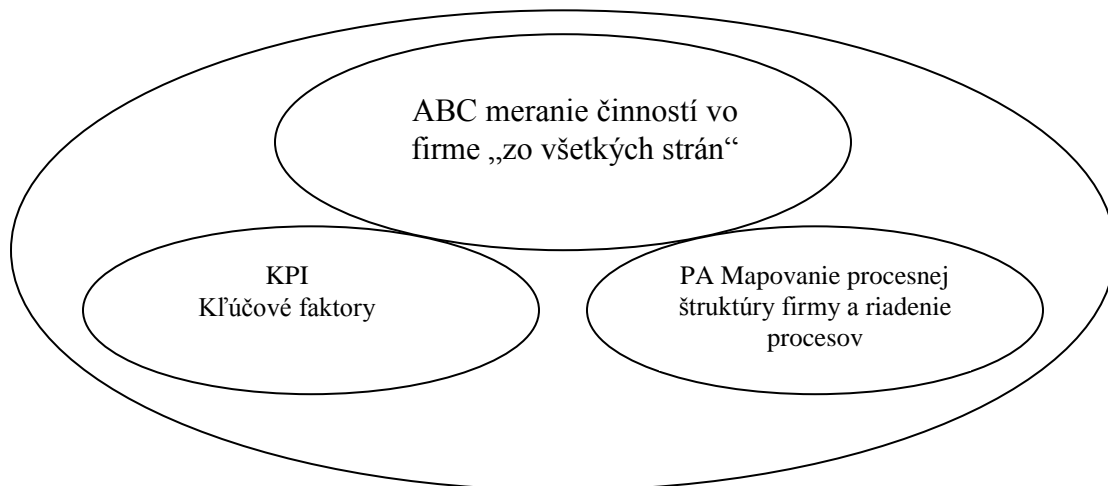
## Procesné tímy

Sú to tímy s vysokou samostatnosťou, ktoré sú založené na myšlienke podnikania v podniku. (Táto myšlienka už bola zavedená v tridsiatych rokoch 20 stor. s Tomášom Baťom)

## Nový spôsob motivácie

Predstavuje využívanie kolektívnej motivácie. Meradlom výkonu nie je výkon činností ale výsledok procesu. Za hlavné kritériá pri poskytovaní odmeny pre procesný tím sú zákazník a jeho spokojnosť. Podmienkou pochopenia želaní a spokojnosti zákazníka je procesné riadenie. Môžeme ho aplikovať rôznymi spôsobmi. Na jednotlivé procesy je nutné pozeráť z pohľadu zákazníka lebo on tieto procesy vyvoláva tým pádom aj riadi celkovú činnosť firmy. Z tohto pohľadu je proces: „Každá aktivita (činnosť), ktorá akceptuje vstupy, pridáva týmto vstupom hodnotu pre zákazníka a vytvára pre tohto zákazníka výstupy, pričom zákazník môže byť ďalší interný alebo externý proces odberateľ“<sup>44</sup> K aplikácii metódy ABC treba začať ABC myslieť.

**Obr. č. 4 Schéma moderného systému riadenia a pozícia ABC**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora podľa údajov dostupných na: <<http://www.financnymanazment.sk/2012/3-2012/Vyvojove-fazy-a-vyuzitie-nakladoveho-modelu-ABC-a-manazerska-koncepcia-ABC-ABM>>

<sup>44</sup> PONIŠČIAKOVÁ, O. *Náklady a kalkulácie v manažérskom účtovníctve*. Iura Edition 2010, 109-110 s. ISBN 978 80 8078 3600

ABC: Activity Based Costing – procesné riadenie nákladov

KPI: Key Performance Indicators – kľúčové indikátory, merače výkonov

PA: Process Analysis – procesná analýza

#### 4.1.2 Princípy ABM

Princípy ABM môžu byť viazané:

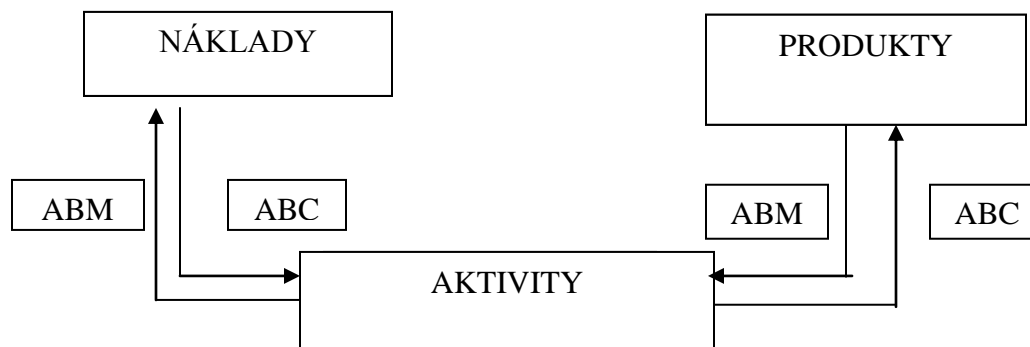
1. na prácu ako princíp,
2. na proces ako princíp,
3. na podnik ako princíp,

Zjednodušený proces pri ABM pozostáva z nasledujúcich postupov a krokov

- konštrukcia projektového tímu na zavedenie procesného manažmentu,
- určenie poradia všetkých podnikových procesov,
- určenie činností procesu a zostavenie procesných máp
- tvorba cieľových hodnôt určených stratégiou výkonovým ukazovateľom
- benchmarking procesov a ich optimalizácia,
- vlastný priebeh procesov,
- zlepšovanie, hodnotenie a meranie procesov.

Podnik vnímame ako súhrn procesov pri ABM, ktoré je nutné uskutočniť na realizáciu teda na uskutočnenie výkonu konkrétnych produktov a služieb.

**Obr. č. 5 Vývojové fázy koncepcie ABC/ABM a ich využitie v súčasnom firemnom manažmente**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora podľa údajov dostupných na: <<http://www.financnymanazment.sk/2012/3-2012/Vyvojove-fazy-a-vyuzitie-nakladoveho-modelu-ABC-a-manazerska-koncepcia-ABC-ABM>>

Koncepciu ABC/ABM možno z manažérskeho i teoretického hľadiska štandardne rozdeliť na tri vzájomne previazané etapy, ktoré sa v praxi v určitých prípadoch prekrývajú. Tými sú štandardne nasledujúce tri oblasti so zodpovedajúcou etapou komplexnej syntetizujúcej koncepcie ABC/ABM:

Operatívna (ABC – Activity-based costing)

Taktická (ABCM – Activity-based costing management)

Strategická (ABM – Activity-based management).

**ABC** - transformuje svojou optikou na procesy, aktivity a nákladové objekty. Uskutočňuje procesné kontroly nákladov a analýzu zisku (cost control and profit analysis) vzhľadom na nákladové objekty.

**ABCM** – poskytuje informačnú spätnú väzbu v podobe transformovanej nákladovej štruktúry, čo umožňuje realizovať efektívnu koncepciu ustavičného zlepšovania CI a príčinného riadenia nákladov.

**ABM** – na základe nových informácií (ABC a ABCM) realizuje aktívne riadenie aktivít a procesov pomocou ich hodnotových charakteristík.<sup>45</sup>

Dnešná komplexná manažérska koncepcia – nástroj riadenia ABC/ABM sa vyvíjala od svojej počiatočnej nákladovej etapy predstavovanej skratkou ABC. V tejto počiatočnej podobe bola koncipovaná predovšetkým na zlepšenie manažérskej informovanosti v meniacich sa ekonomických a spoločenských podmienkach a pri rozdielnych nákladových prístupoch firemného manažmentu.<sup>46</sup>

Hlavný zdroj informácií pre ABC pozostáva:

- 1.z analýzy činností (Process Management) – opis činností umožňuje:
  - identifikovať procesy, faktory a náklady ovplyvňujúce priebeh,
  - štandardizovať jednotné smernice a pracovné postupy,
  - merať výkonnosť a podporovať podnikové procesy,
  - optimalizovať tok informácií, materiálu a zdrojov,

---

<sup>45</sup> PETŘÍK, T. Vývojové fázy a využitie nákladového modelu ABC a manažérska koncepcia-ABC-ABM. In *Finančný manažment a controlling v praxi*. 2012. 03/2012. [cit. 10.04. 2012]. Dostupné na internete <<http://www.financnymanazment.sk/2012/3-2012/Vyvojove-fazy-a-vyuzitie-nakladoveho-modelu-ABC-a-manazerska-koncepcia-ABC-ABM>> ISSN 1338-1741

<sup>46</sup> SHARMAN, P. Management accounting. *ABC for banking*. [cit. 10.04. 2012]. Dostupné na internete <[http://www.focusedmanagement.com/knowledge\\_base/articles/fmi\\_articles/middle/abcforbanking.htm](http://www.focusedmanagement.com/knowledge_base/articles/fmi_articles/middle/abcforbanking.htm)>

## 2.z analýzy nákladov (Activity Based Costing)

Filozofia vychádza z alokácie zdrojov najprv na aktivity a následne potom na produkty. Sumarizujú sa činnosti a k nim prislúchajúce náklady. Následne potom sa náklady presne rozúčtujú na jednotlivé činnosti a následné z činností na produkty a zákazníkov podľa toho ako sa činnosti na nich podliehajú.

## 3.z hodnotenia cieľov (Balanced Scorecard)

Hodnotenie cieľov vo väčšine prípadov zahŕňa 4 druhy perspektív:

- finančnú – otázka týkajúca sa hodnôt daného podniku,
- zákaznícku – pohľad na zákazníkov daným podnikom,
- procesnú – na aké procesy sa má daný podnik zamerať
- inovačnú – ako je daný podnik schopný absorbovať zmeny a zlepšenia.<sup>47</sup>

## 4.2 Základné prvky metódy ABC

Medzi základné prvky metódy ABC zaradíme:

- a) zdroje (Resources),
- b) činnosti (Activities),
- c) aktivitné centrá (Activity Centers),
- d) nosiče zdrojov (Resources Drivers), nosiče činností (Activities Drivers, nosiče nákladov (Costs Drivers),
- e) nákladové fondy činností (Activities Cost Pools),
- f) nákladové elementy (Cost Elements),
- g) nákladové objekty (Cost Objects).<sup>48</sup>

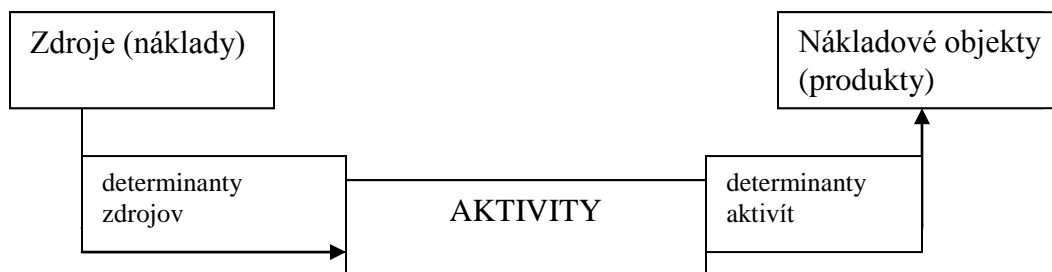
Z prechádzajúceho členenia nám teda vyplýva, že aplikácia metódy ABC ako súčasť ABM si vyžaduje poznanie špecifickej terminológie ku ktorej zaradíme: zdroje, aktivity a nákladové objekty.

---

<sup>47</sup> *Activity Based Management* [cit. 23. 03. 2012]. Dostupné na internete <[http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestralne\\_projekty1/strategicky%20manazment%20ako%20proces/activity%20based%20management.pdf](http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestralne_projekty1/strategicky%20manazment%20ako%20proces/activity%20based%20management.pdf)>

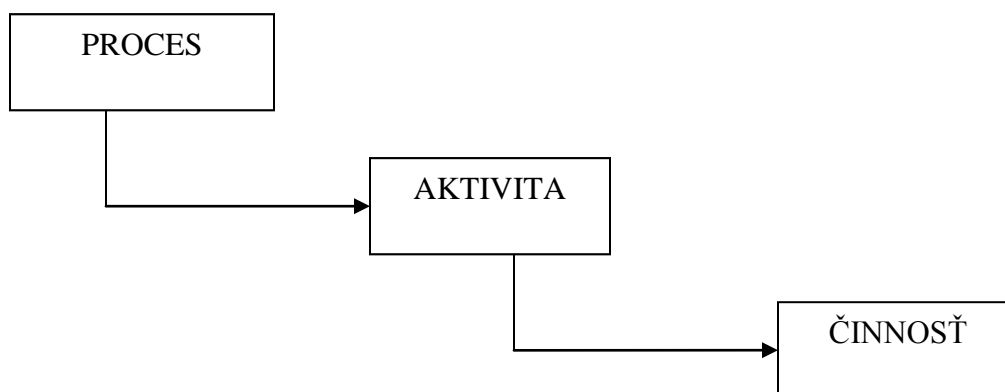
<sup>48</sup> TURNEY, P. B. B. *Common cents: The ABC performace Bbreakthrough*. Reprint 1991. 97 s. ISBN-10-0962957607

**Obr. č. 6 Základné prvky metódy ABC**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora podľa údajov dostupných v publikácii: PONIŠČIAKOVÁ, O. *Náklady a kalkulácie v manažérskom účtovníctve*: Iura Edition 2010, 113 s. ISBN 978 80 8078 3600

**Obr. č. 7 Hierarchia aktivít**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora podľa údajov dostupných v publikácii: PONIŠČIAKOVÁ, O. *Náklady a kalkulácie v manažérskom účtovníctve*: Iura Edition 2010, 113 s. ISBN 978 80 8078 3600

### **Zdroje**

Zo širšieho uhľa pohľadu sa zdroje charakterizujú ako náklady. Vykonávaním konkrétnych aktivít dochádza ich spotrebe. Zdrojmi sú teda materiál, elektrická energia, ľudská práca, finančné prostriedky. Ich existencia a ich kombinácia s činnosťami podniku vyvoláva vznik nákladov, z toho nám vyplýva, že sa spotrebúvajú náklady a sú teda príčinou vzniku spotreby a výdavkov.

### **Aktivita**

Je to postup tvorený z činností, môžeme ho definovať aj ako ucelený pracovný výkon, ktorý má význam pre tvorbu metódy ABC. Hierarchia členenia aktivít je zobrazená na obr. č. 7. Hierarchicky sa aktivita nachádza nad činnosťou. Aktivita zobrazuje prácu vykonávanú

v podniku, ktorá spotrebúva zdroje podniku. **Proces** -je ucelený súhrn aktivít, ktoré sú navzájom prepojené aby dosiahli stanovený cieľ. **Činnosť** – je najmenší opísateľný výkon práce (napísanie faktúry, zaúčtovanie hospodárskej operácie, výdaj zo skladu).

### Nákladové objekty

Predstavuje akýkoľvek objekt na ktorom sa sledujú náklady napr., skupina zákazníkov alebo produktov, región, služba, kontrakt.<sup>49 50</sup>

**Tabuľka č. 2: Príklad aktivít a úrovne aktivít**

Aktivita	Úroveň aktivity
Jednicové materiály	Jednotka
Jednicové odpracované hodiny	Jednotka
Strojové hodiny	Jednotka
Počet výrobných objednávok	Skupina

Zdroj: Vlastné spracovanie autora podľa údajov dostupných na: [http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestralne\\_projekty1/strategicky%20manazment%20ako%20proces/activity%20based%20management.pdf](http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestralne_projekty1/strategicky%20manazment%20ako%20proces/activity%20based%20management.pdf)

**Tabuľka č. 3: Príklad zdrojov a nákladových kľúčov**

Zdroj	Nákladový kľúč
Personál	Počet zamestnancov
Účtovníctvo	Odpracovaný čas
Materiálové hospodárstvo	Odpracovaný čas
Kvalita	Odpracovaný čas
Výskum a vývoj	Počet novo vyvinutých kódov
Technické vybavenie	Metre štvorcové

Zdroj: Vlastné spracovanie autora podľa údajov dostupných na: [http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestralne\\_projekty1/strategicky%20manazment%20ako%20proces/activity%20based%20management.pdf](http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestralne_projekty1/strategicky%20manazment%20ako%20proces/activity%20based%20management.pdf)

<sup>49</sup>PONIŠČIAKOVÁ, O. *Náklady a kalkulácie v manažérskom účtovníctve*: Iura Edition 2010, 107 s. ISBN 978 80 8078 3600

<sup>50</sup>FOLTÍNOVÁ, A. *Nákladový controlling*. Bratislava: Iura Edition 2011, 159 -160 s. ISBN978-80.8078-425-6

## **Metóda ABC klasifikuje náklady na:**

- A) krátkodobo variabilné náklady (Short term variable Costs), náklady, ktoré sa menia s objemom produkcie. ABC metóda k nim pristupuje tak isto ako tradičné metódy. Ako typický príklad by sme mohli uviesť priame náklady, normohodiny, strojové hodiny. Tieto ukazovatele sú používané aj ako nosiče nákladov.
- B) Dlhodobo variabilné náklady (Long term variable Costs), predstavujú náklady, ktoré sa nemenia s objemom produkcie. Z krátkodobého hľadiska sú fixné, ale v dlhšom období sa menia v súlade s rozsahom, komplexnosťou a zložitnosťou vyrábanej produkcie. Podľa tradičných kalkulácií by sme definovali tieto náklady ako fixné.
- C) Fixné náklady – nemenia sa počas celej doby výroby. Kaplan a Cooper poukazujú na to, že tieto náklady tvoria malý podiel na celkových nákladoch.<sup>51</sup>

52

### **4.3 Porovnanie tradičného systému kalkulácie a metódy ABC**

Manažment podniku stojí vždy pri závažných rozhodnutiach pri rozhodovaní o implementácii podľa aktivít.

Tradičný spôsob kalkulácie som už opísala v predchádzajúcich častiach. Pre zhrnutie v tradičnej metóde je potrebné pretransformovať náklady z finančného účtovníctva cez kalkulačné jednotky. Náklady sa členia na priame a nepriame. Problém prichádza pri priradovaní nákladov na priame a nepriame. Pre odstránenie tohto problému, časť režijných nákladov zahŕňa aj časť priamych nákladov. Tradičná metóda teda priraduje náklady k samostatným jednotkám. Niektoré náklady nie je možné priradiť a preto sa rozpočítavajú na kalkulačné jednotky. Výhoda tradičnej metódy spočíva v jednoduchosti, v nižších zavádzacích nákladoch a získanie informácií a potrebných údajov je lacnejšie.<sup>53</sup>

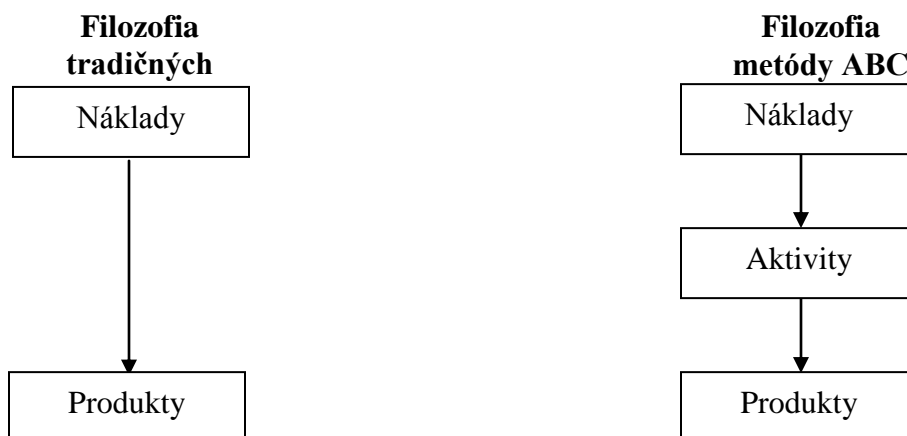
---

<sup>51</sup> FOLTÍNOVÁ, A. KALAFUTOVÁ, L. *Vnútropodnikový controlling*. Ekonóm, 1997. 66-67 s. ISBN 80-225-0868-3.

<sup>52</sup> FOLTÍNOVÁ, A. *Nákladový controlling*. Bratislava: Iura Edition 2011, 158 s. ISBN 978-80.8078-425-6

<sup>53</sup> PONIŠČIAKOVÁ, O. *Náklady a kalkulácie v manažérskom účtovníctve*. Iura Edition 2010, 118 -119 s. ISBN 978 80 8078 3600

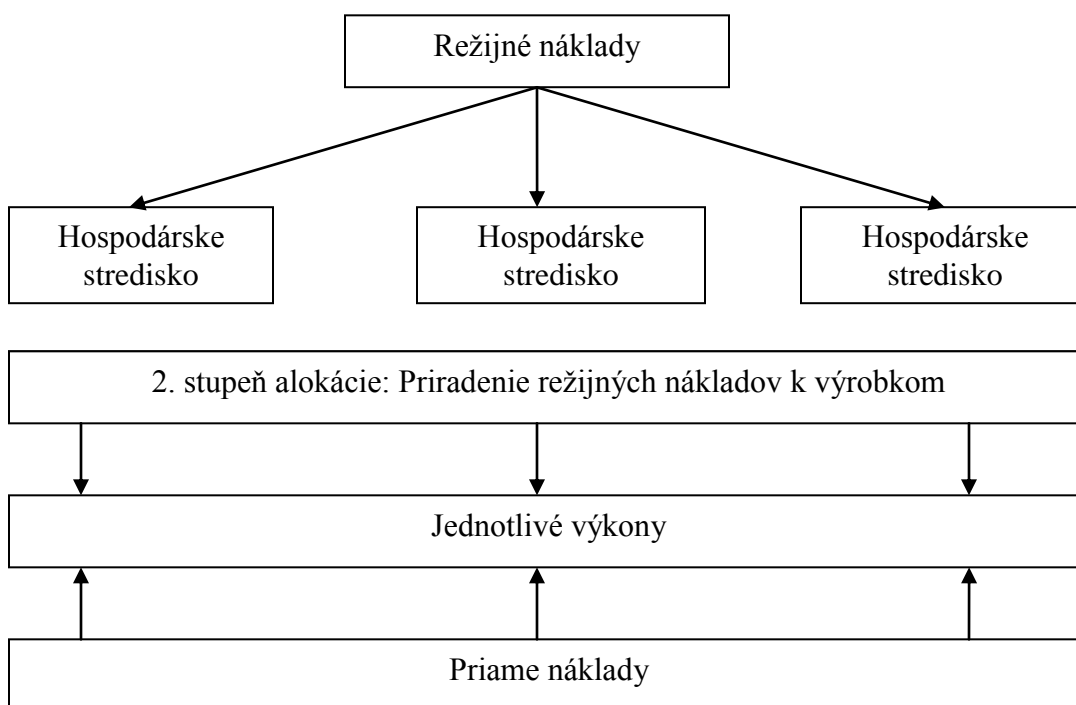
**Obr. č. 8 Filozofia tradičných kalkulácií a metódy ABC**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora podľa údajov dostupných na: [http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestralne\\_projekty1/strategicky%20manazment%20ako%20proces/activity%20based%20management.pdf](http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestralne_projekty1/strategicky%20manazment%20ako%20proces/activity%20based%20management.pdf)>

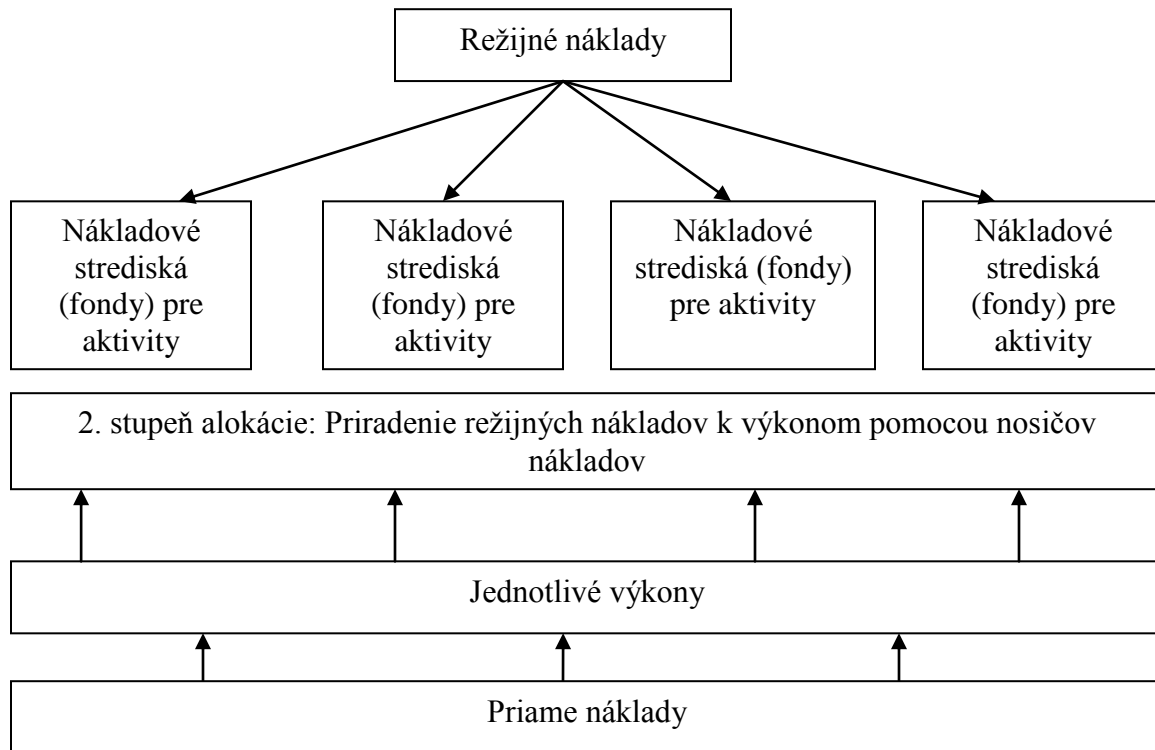
Pri tradičnej metóde sú náklady rozúčtované na produkty, kým pri metóde ABC vznikol nový druh informácií, náklady na aktivity a až cez tieto aktivity sa vyčísľujú náklady na produkty. Pri tradičnej metóde je presnosť kalkulácie ohraničená.

**Obr. č. 9 Tradičný systém kalkulácie nákladov**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora podľa údajov dostupných v publikácii FOLTÍNOVÁ, A. *Nákladový controlling*. Bratislava: Iura Edition 2011, 163 s. ISBN978-80.8078-425-6

**Obr. č. 10 Kalkulácia nákladov metódou ABC**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora podľa údajov dostupných v publikácii FOLTÍNOVÁ, A. *Nákladový controlling*, Bratislava: Iura Edition 2011, 163 s. ISBN978-80.8078-425-6

Na obrázku je znázornený príklad metódy ABC a prirážkovej metódy kalkulácie. V oboch prípadoch je znázornený dvojstupňový alokačný proces. Pri tradičných nákladových strediskách sú na prvom stupni priradené režijné náklady k nákladovým strediskám kým pri metóde ABC sa na prvom stupni režijné náklady sa priradujú ku každej hlavnej aktivite. Aby boli aktivity spojené s výrobkami použili sme nosiče nákladov a teda sme priradili náklady na tieto aktivity k výrobkom. Pri ABC metóde sa zriaďujú nákladové strediská (nákladové fondy nazývané aj Cost Pools). Taktiež sa zriaďujú separátne nákladové strediská (fondy), čím sú podporované pomocné aktivity.<sup>54</sup>

#### **4.4. Hlavné prínosy metódy ABC**

- za príčinu vzniku nákladov považuje ABC metóda činnosti a nie produkciu,
- režijné náklady môžu byť priamo priradované k výkonu,

<sup>54</sup> FOLTÍNOVÁ, A. *Nákladový controlling*. Bratislava: Iura Edition 2011, 163-164 s. ISBN978-80.8078-425-6

- spoľahlivejšie a presnejšie kalkulácie úplných vlastných nákladov,
- ABC metóda pomáha pri znižovaní nákladov, upriamuje pozornosť na reálne správanie nákladov a určuje náklady nepridávajúce hodnotu produkcii,
- poskytuje podklady na zlepšenie strategických rozhodnutí,
- umožňuje získanie podrobnejších informácií o nákladoch čiastkových činností v podniku,
- je flexibilná,
- pozornosť je zvýšená pri riadení pomocných a obslužných činnostiach,
- dodržiava sa príčinná súvislosť vzniku nákladov,
- precíznejšie informácie pre manažérov, pri plánovaní a rozhodovaní,
- možnosť sledovať, akými čiastkovými nákladmi prispievajú jednotlivé činnosti na cenu produktov,
- je možné zaviesť podrobnejšie členenie jednotlivých réžií,
- lepšia miera ziskovosti, zdokonalenie procesov, zlepšenie trhového postavenia,
- vysoká využiteľnosť v podnikoch so zložitými výrobnými procesmi.

#### **4.5. Hlavné nedostatky metódy ABC**

- potreba veľkého počtu vstupných aj výstupných údajov zaťažujúce administratívu,
- nie je použiteľná pre všetky druhy podnikov,
- veľa problémov, pri stanovení nosičov nákladov,
- časová náročnosť pri spracovaní vstupných informácií, o nákladových zariadeniach,
- vysoké nároky na kvalifikáciu pracovníkov pri jej zavádzaní,
- chýbajúce skúsenosti s implementáciou,
- dodatočné náklady na špeciálny softvér, zaškolenie pracovníkov,
- zložitosť a výber nosičov nákladov,
- zvýšená potreba odborných pracovníkov, vyššie náklady na porovnávanie výsledkov metódou ABC a klasickým tradičným postupom.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> TÓTH, M. *Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností (Metóda Activity Based Costing)*. 1 vyd. Bratislava: Ekonóm, 2004. 70-72 s. ISBN 80-225-1909-X

## 4.6 Využitie ABC metódy v bankách

ABC metóda ponúka spôsob ako analyzovať náklady, čím sa podstatne odlišuje od tradičných metód. Je všeobecne známe a vo väčšine prípadov potvrdené, že ABC je lepší spôsob kalkulácie. V skutočnosti je to však veľká chyba si myslieť či ABC metóda je lepší alebo horší spôsob ako kalkulovať. Tradičná kalkulácia je založená na účtovných konceptoch, ktoré boli navrhnuté na uspokojenie potrieb a vonkajšej regulácie ako aj pre pravidelné finančné výkazníctvo. Naopak, ABC metóda predstavuje praktickú metódu tak, aby poskytovali manažmentu zmysluplné informácie, podľa ktorých môže manažment prijímať lepšie rozhodnutia. V praktickej časti sa budem snažiť lepšie popísať postup tradičných metód a metódy ABC v bankách.

Pred štyrmi rokmi konzorcium bánk vypracovalo správu, v ktorej jasne opísali a definovali ako je potrebné prehodnotiť manažérske účtovníctvo v bankovníctve. Zaujímavým faktom bolo zistenie, že klienti, ktorí udržuujú nízke zostatky spotrebujú viac bankových zdrojov a nákladov ako vytvárajú zisk pre banku. Konzorcium vypracovalo tiež fakt, že retailové banky majú vysoký pomer klientov, ktorí majú minimálne zostatky a platia minimálne poplatky. Banky majú malý podiel klientov so značnými zostatkami a tí platia veľké množstvo poplatkov. Podľa Paul A. Sharmalovho výskumu, ktorého sa sám zúčastnil tvrdí, že 10% bankových klientov produkuje 90% zisku.

Táto správa vyvolala rozpor medzi bankovými odborníkmi a zastáva veľmi diskutabilné názory. Niektoré banky používali ABC metódu kalkulácie nákladov pred vydaním tejto správy, kým iné banky používali tradičné metódy kalkulácie. V poslednej dobe to však vyzerá tak, že mnoho bánk prichádza na modernejší pohľad zákazníka a to okolo segmentu/ziskovosti zákazníka.

Tradične, bankové informácie boli vyvinuté na základe logickej alokácie nákladov z všeobecne akceptovaných účtovníckych princípov, to znamená spravodlivé rozdelenie režijných nákladov na výrobky. Väčšina ľudí si však neuvedomuje že rozdelenie nákladov na finančné výkazníctvo bolo vyvinuté tak aby náklady s príjmami sa rovnali v nejakej „príčinnej ceste“. Príčinná cesta tiež predpokladala že všetky výdavky sú vynaložené na výrobu produktov a zákazníci budú ochotní za to zaplatiť. Zamestnanci banky na účtovnom oddelení sú povinní nasledovať všeobecne záväzné účtovné predpisy za účelom vypracovania

úctovnej závierky a vyčíslit' príjmy. Väčšina účtovníkov by sa zhodovalo že takto získané údaje sú v rozpore s viacerými názormi. Len málo účtovníkov by sa zhodovalo že údaje poskytnuté pre finančné účtovníctvo sú vhodnými údajmi pre prevádzkové rozhodnutia. Chyba nie je v tom, že údaje pre finančné účtovníctvo sú nesprávne ale skôr že údaje môžu byť zle pochopené prípadne môžu byť nesprávne.

Podľa tradičných metód, účtovníci určujú ako menovateľ na zhromaždenie všetkých prevádzkových výdavkov každého nákladového centra objekt ktorý predstavuje produkt. Najčastejšie používaným menovateľom je niečo, čo môže prispieť k príprave produktov. Obvyklým menovateľom pre rozdelenie nákladov, je ten, ktorý sa mení s úrovňou príjmov a zvyčajne je jediný aplikovateľný pre aktivitu. Napríklad je zaujímavé poznamenať, že v mnohých odboroch, kde cena je alokovaná na základe počtu spracovaných transakcií, potom skutočný pomer spotrebovaných zdrojov je často len 40% z celkových spotrebovaných zdrojov. Potom ďalších 60% zdrojov sú pridelované na základe menovateľa, s ktorými nemajú vzťah a údaje potom nie sú reprezentované skutočnosťou. S najväčšou pravdepodobnosťou účtovníci vedia že k prerozdeleniu údajov dochádza týmto spôsobom, ale ich cieľom je vytvoriť nejaký spravodlivý systém rozdelenia nákladov. V účtovnom modeli, v skutočnosti nezáleží, že náklady sa skresľujú pretože sa predpokladá že tieto ďalšie náklady sú povinné uľahčiť spracovanie nákladov.

Vráťme sa naspäť k predchádzajúcej myšlienke. 60% zdrojov je prerozdeľovaných na základe menovateľa s ktorými nemajú vzťah.

Pojem „produkt“ ktorý je zakotvený vo všeobecne uznávanom účtovnom modeli skôr určený pre organizácie v skorších desaťročiach. Tento model bol vnímaný ako životaschopný model, ktorý uspokojuje všetky potreby účtovania nákladov taktiež pre rozhodovacie účely a taktiež pre súvahu ako aj účtovnícky zisk. V súčasnosti mnoho organizácií, vykazujú výsledok používaním ABC metódy, ktorá je dosť odlišná od tradičných metód. V tejto súvislosti sa údaje vykázané všeobecných uznávaných účtovných predpisov sú vhodné pre finančné účtovníctvo ale pre ostatné účely sa ukázali nedostatočné. Kritická myšlienka tradičných metód je používanie produktu ako centra záujmu pre rozdelenie nákladov. Je to preto, že termín produkt odkazuje na konkrétne výstupy, kým banky poskytujú služby v ktorom spracovanie transakcií je ústrednou témou. Pretože každá transakcia má špecifický charakter je dôležité poznamenať, že služby poskytované bankami sú odlišné od produktov, ktoré vyrábajú

podniky. Každá transakcia vo finančnej službe je vytvorená aktivitami. Ako najbližšiu jednotku myšlienky produktu môžeme v bankách považovať transakciu. Keď bankovní pracovník opisuje produkt v skutočnosti opisuje typy účtov alebo jednotlivé zúčtovateľské služby, ktoré sú zložené z množstva operácií. V skutočnosti teda aplikácia všeobecne uznávaných účtovných predpisov do bankového účtovníctva môže poskytovať naozaj veľmi zavádzajúce údaje.

Všeobecne uznávané účtovné predpisy sú inštitucionalizované a z manažérskeho pohľadu sa pokladajú za správne. Kľúčom k primeranosti alokácie nákladov je definícia výrobkov a služieb, ktoré sú veľmi odlišné veci. Výrobok je diskretný a hmotný objekt, ktorý je možné fyzicky presťahovať a uložiť, kým v bankovníctve je každá transakcia nehmotná a má jedinečnú vlastnosť ako je meno majiteľa účtu, typ účtu (produktu), hodnota a kanál akým je transakcia spracovaná. Z tohto nám vyplýva, že výrobok v bankovníctve je veľmi odlišný od toho, ktorý bol vyvinutý pre nákladové účtovníctvo vo výrobe.

Mnoho manažérov má na pamäti, že ABC metóda je široko akceptovateľná ako náhrada tradičných metód vo výrobných podnikoch. Pre mnoho ľudí v bankovníctve môže mať použitie pojmu produkt, na rozdiel od služby len problém. V skutočnosti používanie termínu produkt spôsobuje bankám ignorovať ziskovosť zákazníkov, pretože tieto informácie nie sú požadované pre finančné účtovníctvo. Preto prevádzkový bankový manažéri predpokladajú, že všeobecné informácie, ktoré poskytujú účtovníci sú zmysluplné. Ale v dnešnom vysoko konkurenčnom a rýchlo sa pohybujúcom podnikateľskom prostredí, prevádzkový manažéri potrebujú rôzne špecifické informácie, ktoré im pomôžu lepšie sa rozhodnúť. Niekedy ľudia dávajú prednosť všeobecne uznávaným účtovným predpisom kvôli pohodliu v účtovníctve, alebo aj preto že nové údaje vyčíslené pomocou iných metód by mohli mať nedostatky. Ľudia sa obávajú, že nové informácie môžu byť nebezpečné pre ziskovosť, pretože niekto môže rozhodnúť prerušiť všetkých stratových klientov a klientov s nízkou hodnotou bez toho aby spoznal ich budúcu hodnotu. Alebo si myslia, že bez menej ziskových klientov by banka mohla znížiť svojich zamestnancov. Kým v predchádzajúcich vetách je kúsok pravdy, bankové činnosti a procesy sa menia na neuveriteľné možnosti, ktoré ponúkajú nové možnosti výpočtovej techniky. Ako banky menia spôsob v ktorom fungujú musia tiež prispôsobiť nákladové účtovníctvo a spôsob merania práce.

ABC poskytuje odlišné výsledky, pretože ak je zavedená správne, predstavuje spôsob akým skutočné činnosti skutočne spotrebúvajú zdroje. ABC potom použije výstup z aktivít na objekty týchto činností, napr. pri predaji produktu je cena hovoru pridelená ako náklad konkrétneho klienta či skupiny klientov podľa toho aká úroveň podrobností sa vyžaduje v analýze. Je mnoho spôsobov pridelovania aktivít v metóde ABC, ale princípy sú veľmi priame a jednoznačné. Ak zdroj alebo činnosť skutočne využíva objekt, potom náklady budú priradené do tohto objektu. Ak sa objekt nevyužíva niektoré zdroje a činnosti a to aj napriek tomu že existujú, ich náklady nebudú rozdelené medzi objektmi.

Používanie prístupu ABC uvádza skutočné náklady na činnosť, aké zdroje sa použili na každú činnosť a koľko stoja. Ak chceme byť účinný aktivita musí byť definovaná správne to znamená že aktivita je reálna a všetky významné činnosti sú určené bez ohľadu či sa podieľajú na spracovaní transakcií alebo nie. Napríklad, keď sú zamestnanci zapojení do špeciálneho projektu, ale tieto aktivity nie sú zahrnuté do spracovania transakcií. Ak pracovanie na špeciálnom projekte predstavuje materiál, spotrebuje viac ako 5% času malo by to byť niekde identifikované. Náklady zdrojov viazaných na činnosť bude zahŕňať tak kontrolovateľné náklady ako aj náklady týchto zdrojov a činností, ktoré sú poskytované oddeleniam, ktoré z nich vedia umožniť činnosť. Aktivitné drajvery sú menovateľmi aktivitných nákladových pólov, ktoré sú používané na kalkuláciu každej kalkulačnej aktivity pridelenej k nákladovým objektom. Drajver je vo všeobecnosti absolútne špecifický a týka sa výkonu činnosti. Napríklad drajver pre spokojnosť zákazníka môže byť počet uskutočnených telefónnych hovorov, pre call center by to mohol byť počet prijatých hovorov.

Informácie o aktivitách môžeme využiť v mnohými rôznymi spôsobmi. Napríklad náklady na činnosti môžeme porovnávať cez nákladové centrá, ktoré vykonávajú podobnú činnosť. Tiež pomocou ABC môžeme identifikovať aktivity, ktoré nepridávajú hodnotu, teda ľudia môžu pracovať na ich odstránení. Navyše, väčšina bánk sa značne podlieha na zlepšovaní procesov, pretože ABC poskytuje informácie čo procesy stoja. Informácie o procesných nákladoch môžu byť použité na určenie vysoko nákladových procesoch s cieľom o úsilie vykonať analýzu nákladov a prínosov alternatívnych možností zlepšenia. Informácie o nákladoch teda môžeme plánovať, riadiť aktivity a výkonnosti procesov. Po výpočte nákladov na činnosť je ich výstup priradený k objektom týchto činností. Všeobecne objekty v bankovníctve sú typy transakcií. Tam je ďalšia kategória pridelenia činnosti do činností a to

na tie, ktoré slúžia na udržanie obchodu, čo znamená že činnosti sa nevyužívajú na výrobu produktov, služby pre klientov alebo podporu kanálov.

Transakcie v bankovníctve majú zvyčajne viac atribútov. Napríklad zúčtovanie šeku sa vzťahuje na kontrolu pre špecifického klienta, typu účtu, ktorý bol spracovaný pomocou osobitného kanálu. Tieto rozmery sa týkajú iných ukazovateľov, ako sú zákazníci alebo kanál ( bankomat alebo phone banking). To naznačuje že typ transakcie nákladových objektov potrebuje mať všetky atribúty v databáze pre načítanie, identifikovanie a triedenie. Príjmy sa potom určujú podľa účtov a ABC potom určuje ziskovosť.

#### *4.6.1 Výhody zavedenia metódy ABC v bankovníctve*

- Efektívna miera ziskovosti – efektívne využitie kapacít prispieva k vyššej rentabilite banky. Na to, aby sa kapacity využívali efektívne a účinne, je nutná potreba informácií, ktoré banky získavajú zavedením prístupu ABC. Prostredníctvom správnych informácií je možné uskutočňovať lepšie rozhodnutie o sortimente, cenách, trhových segmentoch ( optimalizácia štruktúry zákazníkov, produktov a služieb zobrazením ich skutočných tokov).
- Prevádzanie lepších rozhodnutí – ABC metóda poskytuje presnejšie miery nákladov aktivít. Bankovní manažéri majú možnosť vylepšovať svoje rozhodnutia pri poskytovaní zákazníckych služieb, pri odpredaji aktív, či pri investičných krokoch.
- Odhad nákladov – získanie spoľahlivých informácií na základe ABC metódy vedie ku presnejším odhadom nákladov slúžiacich pre stanovenie ceny plánu banky, rozpočtu, pre jednotlivé produkty,
- Identifikácia nákladov nevyužitých kapacít – tie sú následkom nestáleho predaja produktov a služieb. ABC metóda poskytuje spoľahlivejšiu informáciu o nákladoch nevyužitej kapacít. Cieľom manažovania je teda zníženie nákladov nevyužívaných kapacít a tým pádom aj cien produktov a služieb.

Existuje mnoho dôvodov prečo implementovať ABC metódu v bankách. Oproti tomu je aj množstvo nevýhod medzi ktoré zaraďujeme hlavne spotrebu času, ktorá je spojená s prípravou a zavedením ABC metódy. Ako ďalšiu značnú nevýhodu môžeme uviesť nevýhodu vyššej

ceny implementáciu softvéru nakoľko softvér nie je zadarmo a taktiež kvalifikáciu a školenie pracovníkov, keďže ABC metóda si vyžaduje najmenej rok na úspešnú implementáciu.<sup>5657</sup>

---

<sup>56</sup> SHARMAN, P. Management accounting. *ABC for banking*. [cit. 10.04. 2012]. Dostupné na internete <[http://www.focusedmanagement.com/knowledge\\_base/articles/fmi\\_articles/middle/abcforbanking.htm](http://www.focusedmanagement.com/knowledge_base/articles/fmi_articles/middle/abcforbanking.htm)>

<sup>57</sup> BUTKOVÁ, J. *Metóda dielčích aktivít a jej využitie v bankovníctve*. [cit. 10.04. 2012]. Dostupné na internete <[www.derivat.sk/files/fsn%202010/Butkova.doc](http://www.derivat.sk/files/fsn%202010/Butkova.doc)>

## 5 Výsledky práce

### 5.1 Implementácia metódy ABC

Metóda ABC predstavuje systém účtovania, rozpočtovania a kalkulovania nákladov na činnosti, produkujúce výkony. Neznamená to, že metóda ABC nevyužíva tradičné metódy kalkulovania. Môžeme povedať že ich zdokonaľuje vyjadrením príčiny vzniku nákladov.<sup>58</sup>

Za predpokladu, že podnik riadi svoju činnosť podľa aktivít je možné aplikovať metódu ABC. Zložitosť systému si vyžaduje štruktúrovanie systému riadenie na vlastnej rozhodovacej právomoci na rovnováhe vrcholového riadenia a iniciatívy jednotlivých útvarov. To predstavuje podnet pre vytvorenie zodpovednej štruktúry podniku, ktorého základným článkom predstavuje hospodárske stredisko. Hospodárskym strediskom rozumieme vnútro podnikový organizačný útvar, ktorému boli vymedzené určité právomoci podľa hierarchie, ktorého činnosť sa riadi podľa ekonomických, naturálnych a hodnotových stránok.<sup>59</sup>

Je nevyhnutné aby už pri tvorbe metódy sa počítalo s možnými zmenami. Preto tvorcov systému by mala flexibilitnosť sprevádzať počas celého procesu.

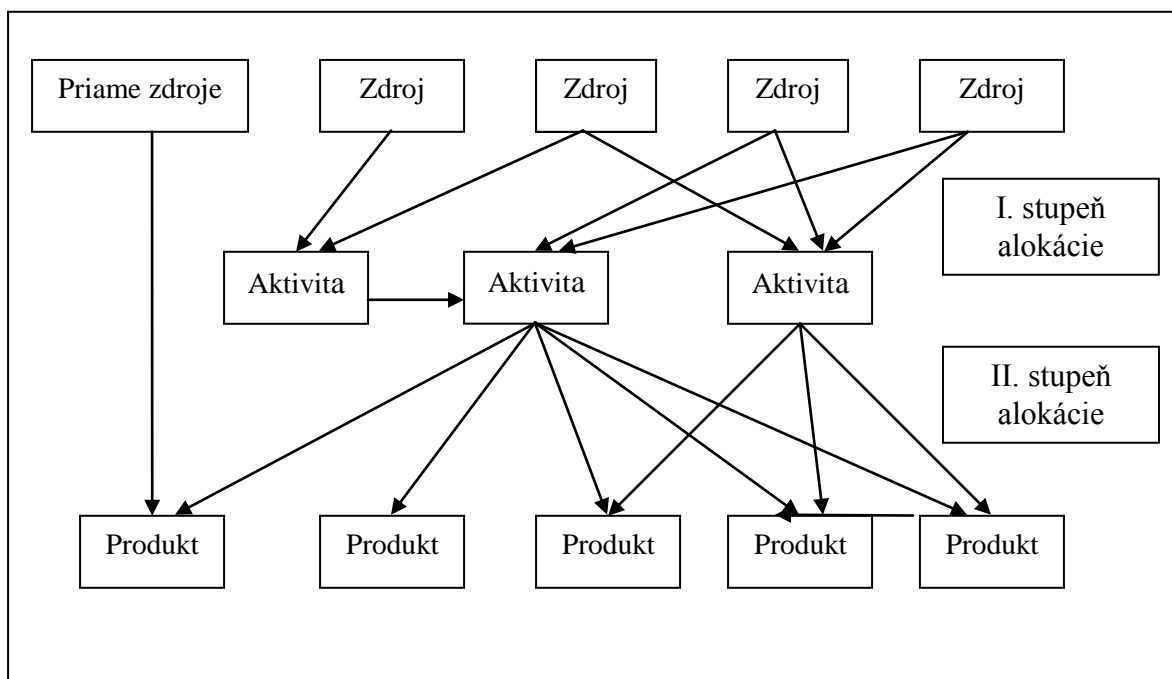
Základnými prvkami metódy ABC sú zdroje, aktivity, produkt a drajvery. Ich vzájomné vzťahy sú zobrazené na obr. č. 11.

---

<sup>58</sup> FOLTÍNOVÁ, A., KALAFUTOVA, L. *Vnútro podnikový controlling*. Ekonóm, 1997. 66 s. ISBN 80-225-0868-3.

<sup>59</sup> TÓTH, M. *Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností (Metóda Activity Based Costing)*, 1 vyd. Bratislava: Ekonóm, 2004. 37 s. ISBN 80-225-1909-X

**Obr . č. 11 Alokácia zdrojov metódy ABC**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora podľa údajov uvedených v publikácii: KISELICOVÁ R. a kol. *Metóda ABC: kalkulácia skutočných nákladov na produkt*. Elita, 1997, 36 s. ISBN 80-8044-035-2

**Celý proces implementácie je možné zhrnúť do týchto bodov:**

1. prípravná fáza
2. špecifikácia činností,
3. zhromažďovanie činností do aktivít,
4. určovanie zdrojov,
5. prvý stupeň alokácie – kalkulovanie nákladov do aktivít
6. tvorba štruktúry toku nákladov,
7. identifikácia aktivitných centier,
8. špecifikácia produktov,
9. druhý stupeň alokácie – kalkulovanie nákladov na produkty,
10. zabezpečenie vstupných údajov pre metódu ABC
11. analýza výsledkov.<sup>60</sup>

<sup>60</sup> KISELICOVÁ, R. a kol. *Metóda ABC: kalkulácia skutočných nákladov na produkt*. Elita, 1997, 36 s. ISBN 80-8044-035-2

## **1. Prípravná fáza**

Je veľmi dôležité v prvom kroku implementácie metódy ABC definovať požiadavky, aby kalkulovanie bolo opodstatnené. Ide najmä o to, aby si manažment ozrejmil, ktoré informácie sú dostupné v súčasnosti a aké informácie sú momentálne nedostupné ale pre implementáciu potrebné. Mali by sa efektívne využiť všetky dostupné informácie. Podstatou ABC metódy je odpovedať aj na také otázky na ktoré tradičné metódy nedokážu nájsť odpoveď. Informácie by mali poskytnúť odpovede na otázky:

- či sú súčasné kalkulácie nákladov v podniku presné,
- čo a ktoré výkony sú najviac ziskové,
- ktorí segment klientov prináša najväčší zisk,
- prečo, ako a ktoré procesy by sa mali zlepšiť.

Prvá fáza si vyžaduje vytvorenie tímu zodpovedných pracovníkov. Vzhľadom na skutočnosť, že tím pracovníkov bude v ďalších postupoch komunikovať so stredným manažmentom je prínosom ak o zmenách v banke budú informovaní aj pracovníci stredného manažmentu.

## **2. Špecifikácia činností**

Druhá fáza je fáza, ktorej hlavným cieľom je dôkladne poznať banku teda oboznámiť sa dôkladne so spôsobom fungovania banky. Manažment si často až v tejto fáze uvedomí, že nevie všetko o banke. Odhaľujú sa príčiny neefektívnosti, v niektorých prípadoch sa zistí že niektoré činnosti sú vykonávané duplicitne. Špecifikácia činností teda poskytuje detailné informácie o tom, čo, kde ,kto, kedy prečo a ako musí vykonávať. K špecifikácii činností dochádza rôznym spôsobom. V značnej miere prebiehajú rozhovory s odborným manažmentom a vlastníkami banky.

## **3. Agregácia činností do aktivít**

Vo väčších bankách teda aj vo väčšine prípadov je sa vykonáva veľmi veľký počet činností, je preto nevyhnuté sprehľadniť riadenie cez agregovanie do aktivít. Identifikácia činností je

náročná a veľmi dôležitá úloha. Agregácia znižuje náročnosť na zber a interpretáciu informácií. Ukazovateľmi činností do aktivít závisí predovšetkým od týchto činností:

- počet a miera špecifikácie činností vykonávaných v banke,
- procesy prebiehajúce v banke a ich náročnosť,
- hierarchia činností, t. j. organizačná štruktúra
- stupeň presnosti konečného modelu ABC požadovaný manažmentom.

Okrem týchto činností treba uplatňovať určité princípy, ktorými sú tieto skutočnosti:

- v rámci aktivity sa vykonávajú bežné činnosti, nemalo by ísť len o isté spojenie nákladov,
- aktivita má len jeden dražer, ktorý rozdeľuje jej náklad na produkty,
- existuje priama väzba metódy ABC s organizačnou štruktúrou.

#### **4. Identifikácia zdrojov**

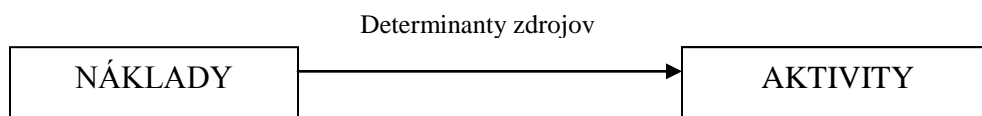
Ak sa všetky činnosti spojili do aktivít môže sa v ďalšom kroku identifikovať všetky zdroje nevyhnutné na zabezpečenie chodu firmy teda k identifikácii všetkých nákladov. V praxi sú priamym zdrojom pre získavanie zdrojov finančné účtovníctvo a jeho výkazy. Najdôležitejším výkazom je hlavná kniha.

#### **5. Prvý stupeň alokácie – kalkulácia nákladov aktivít**

Ak sú v banke identifikované všetky náklady môže sa v ďalšej fáze pristúpiť k rozdeleniu na aktivity. V tomto kroku je nevyhnutá spolupráca priamo s pracovníkmi banky, ktoré dané činnosti vykonávajú, alebo ktorí sú zodpovední za dané činnosti.

Podstata prvom kroku alokácie spočíva vo vytvorení logických vzťahov medzi aktivitami a nákladmi. Náklady sú totiž podmieňované aktivitami.

**Obr. č. 12 Prvý stupeň alokácie**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora podľa údajov uvedených v publikácii: KISELICOVÁ, R. a kol. Metóda ABC: kalkulácia skutočných nákladov na produkt. Elita, 1997, 44. ISBN 80-8044-035-2

V prvom kroku sa vyčlenia všetky priame náklady na produkt – ide teda o priamy materiál a priame mzdy. V ďalšom kroku by sme mali zistiť, ktoré zdroje sú potrebné pre jednotlivé aktivity. Vytvárame štruktúru logických vzťahov medzi zdrojmi a aktivitami. Po určení vzťahov medzi aktivitami a zdrojmi vieme určiť, ako sú spotrebúvané jednotlivé zdroje a ktorými aktivitami. V ďalšom kroku budeme definovať drajvery prvého stupňa. Drajvery môžeme definovať týmito spôsobmi:

- a) kvalifikovaným odhadom,
- b) presným určením hodnoty nákladu priradeného k aktivite
- c) presným meraním.

V praxi sa často stretávame hlavne s kvalifikovaným odhadom. Je potrebné poznamenať že je lepšie sa myliť v kvalifikovanom odhadne na základe logického zdôvodnenia ako rozdeliť náklady podľa predpokladu nesprávneho od základu.

## 6. Tvorba štruktúry toku nákladov

Ak sme priradili všetky zdroje k jednotlivým aktivitám nemusíme pracovať so zdrojmi ale umožní nám to pracovať s nákladmi na aktivity.

Aktivity členíme na štyri základné kategórie:

- podporné prevádzkové aktivity,
- výrobné aktivity,
- správne alebo administratívne aktivity,
- vnútropodnikové služby.

**Podporné prevádzkové aktivity** – zabezpečujú prevádzkový chod banky. Sú nevyhnutné pre fungovanie banky ako celku a majú nevýrobný charakter. Zaraďujeme k nim napríklad upratovanie priestorov banky, údržbu zariadení a strojov.

Administratívne aktivity – zabezpečujú celkový chod banky. Príkladom môže byť údržba budov, strážna služba.

Z uvedených členení nám vyplýva, že časť aktivít ma priamy styk s produktom a časť nepriamy vzťah. Z tejto myšlienky nám vyplýva, že na to aby sme mohli k produktom správne

priradiť náklady na aktivity s nepriamym vzťahom k produktom , je nutné tieto náklady priradiť najskôr k iným aktivitám ku ktorým majú priamy vzťah. Najprv zistíme ku ktorým aktivitám majú priamy vzťah a potom ho vyjadríme kvantitatívne. Na správnu alokáciu sa musia správne definovať dražvery.

## **7. Identifikácia aktivitných centier**

Vo väčšine prípadov majú reálne podniky viac ako štyri aktivity a preto je rozumné ich sledovať a spájať do logických celkov – aktivitných centier.

Aktivitné centrum predstavuje množinu aktivít, ktoré sú vyberané podľa určitého kritéria a to za účelom aby ich bolo možné sledovať spoločne a zároveň separovane od ostatných aktivít. Za kritérium si môžeme zvoliť technologický postup firmy, organizačnú štruktúru. Výber aktivít nie je ničím obmedzený a k viacerým aktivitným centrámi môže byť priradená jedna aktivita. Aktivitné centrá robia model flexibilnejší a taktiež silný nástroj na podporu riadenia aktivít.

## **8. Špecifikácia produktov**

V prvom prípade je rozumné zamyslieť sa nad vstupmi a takisto aj nad výstupmi, teda produkty budú podliehať k špecifikácii. Je dobré sa zamyslieť čo majú jednotlivé produkty spoločné, čo majú odlišné a ktorými aktivitami prechádzajú vo výrobnom procese. Taktiež môžeme kategorizovať produkty podľa:

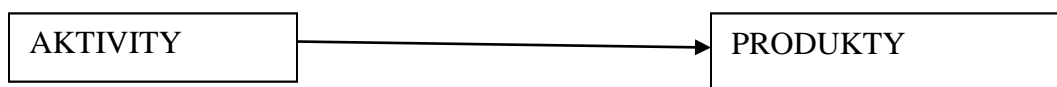
- rovnakého produktu,
- podľa rovnakých alebo aspoň približných parametrov produktu,
- podľa rovnakého technologického postupu.

Výsledkom špecifikácie produktov je konečný zoznam výrobkov určených na presnú kalkuláciu a pre model ABC.

## 9. Druhý stupeň alokácie

Kalkulácia nákladov na produkty predstavuje druhý stupeň alokácie. Je odpoveďou na otázku ktoré aktivity predstavujú nevyhnutnosť na predaj a výrobu jednotlivých produktov. Súčasne sa rieši problematika, ako a ktoré aktivity sú spotrebúvané jednotlivými produktmi.

**Obr. č. 12 Druhý stupeň alokácie**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora podľa údajov uvedených v publikácii: KISELICOVÁ R. a kol. Metóda ABC: kalkúlia skutočných nákladov na produkt. Elita, 1997, 58 s. ISBN 80-8044-035-2

## 10. Zabezpečenie vstupných údajov pre metódu ABC

V predchádzajúcich krokoch sme definovali ABC model, s ním súvisiace prvky a väzby. Tento model však nie je statický. Do budúcnosti je nevyhnutné doňho vložiť stále aktuálne výsledky z kalkulácií a neustály bezproblémový prístup k informáciám potrebným pre daný model, často je potrebné prispôsobiť evidenciu tak, aby vstupné údaje bolo možné sledovať v rôznych časových intervaloch.

Časť nákladov je možné z automatizovať pomocou účtovníctva a taktiež prispôbením hospodárskych stredísk firmy.

Z uvedeného nám teda vychádza, že ABC metóda vychádza z poňatia

- aktivít,
- determinantov aktivít,
- produktov,
- zdrojov,
- determinantov aktivít

## 11. Vyhodnotenie výsledkov

Posledná fáza implementácie predstavuje vyhodnotenie výsledkov, v ktorom je dôležitým faktorom správne interpretovať výsledky, ktoré sme dosiahli uvedenou metódou ABC. Je

nevyhnutné porovnať dosiahnuté výsledky s plánovanými a analyzovať prípadné odchýlky. Tie môžu byť zapríčinené zmenou prostredia prípadne zlým výberom drajveru. Najčastejšie zmeny môžu byť napr. zmena výrobných postupov, zmena organizačnej štruktúry, zmena produktov, zmena investícií. Je potrebné k týmto zmenám pristupovať dôsledne a brať ich na vedomie pri prispôbovaní modelu.<sup>61</sup>

## 5.2 ABC metóda prípadová štúdia

V praktickej časti sa budem zaoberať implementáciou metódy ABC v konkrétnej banke. Implementácia ako taká je veľmi náročný proces a pred jej zavedením je nevyhnutná séria konzultácií, je nutné poznať súčasný stav banky aké informácie finančné účtovníctvo v súčasnosti poskytuje a ktoré informácie sú nevyhnutné pre zavedenie metódy ABC. Pre potreby ABC metódy je vhodné sledovať a evidovať všetky činnosti banky. Implementácia ako taká je veľmi zložitý proces, preto jej implementáciu a kvôli limitovaným údajom poskytnutých bankou jeho implementáciu uvádzame len v podmienkach pobočky. Pri jej zostavovaní sme vychádzali z reálnych čísel, ktoré nám daná pobočka poskytla. Z dôvodu zachovania bankového tajomstva neuvádzame jej skutočný názov a práci budeme používať pomenovanie Banka XY (pobočka banky XY).

Banka XY poskytuje retailové a komerčné bankové služby. Poskytuje celú škálu produktov a služieb. Banka pôsobí v Slovenskej aj Českej republike. Banka XY sa už dlhšiu dobu zaoberá zvýšením ziskovosti a znížením nákladovosti vykonávaných operácií. Banka už dlhšiu dobu sleduje informácie o vynakladaných nákladoch, o spôsoboch a postupoch účtovania v banke. Banka na základe efektívnosti sa rozhodla pre implementáciu metódy ABC. Banka doteraz dokázala sledovať jedine priame náklady k jednotlivým produktom a službám a nepriame náklady rozdeľovala na jednotlivé organizačné zložky banky. Banka sa rozhodla pre ABC metódu s víziou zistiť korektné a presné náklady na jednotlivé druhy účtov, ktoré daná banka poskytuje s cieľom vykonať opatrenia v banke na zníženie nákladov a zvýšenie efektívnosti.

---

<sup>61</sup> KISELICOVÁ, R. a kol. *Metóda ABC: kalkulácia skutočných nákladov na produkt*. Elita, 1997, 36-63 s. ISBN 80-8044-035-2

V banke sa analyzovali tieto druhy poskytovaných produktov:

- Flexiúčet
- Start konto
- Senior konto
- Osobné konto v cudzej mene.

## Zdroje

Priame náklady, sú reprezentované finančnými nákladmi na získanie zdrojov, a keďže tieto náklady vznikajú v súvislosti s konkrétnymi prípadmi, je možná identifikácia týchto nákladov ku konkrétnym produktom. Pri stanovení úrokov a poplatkov za poskytnuté služby banka vychádza z cien na základe systému Fund Transfer Pricing. Pobočka banky XY eviduje nasledovné nepriame náklady, uvedené v tabuľke č.2

**Tabuľka č. 4: Nepriame náklady, pobočka banky XY**

Náklady	Suma	Náklady	Suma
Mzdové náklady	20 986	Vývoj a správa	1 001
Školenia	374	Výpočtová technika	826
Konzultácie	655	Odpisy budov	18 726
Náklady na služby	1 892	Odpisy doprav. prostriedkov	6 299
Materiálové náklady	1 758	Odpisy inventáru	7 658
Nájomné	4 844	Odpisy softvéru	5 428
Marketingové náklady	3 912	Odpisy prístrojov	7 238
Telefón	399	Súdne, správne a iné poplatky	12 126
Elektrická energia	510	<b>Spolu</b>	<b>95 484</b>
Teplo	763		

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov uvedených v modelovom príklade a podľa interných údajov poskytnutých bankou XY

## Aktivity

Pri sledovaní otváraní účtov banka sleduje 7 hlavných aktivít, ku ktorým banka pridruhuje 3 podporné aktivity, ktoré sú potrebné na technické zabezpečenie a na vykonávanie hlavných aktivít. Medzi hlavné aktivity patria:

- Príjem a spracovanie žiadosti o otvorenie účtu – v rámci tejto aktivity klient banky predkladá žiadosť o otvorenie účtu spolu s dokladmi o overení totožnosti, ktoré banka vyžaduje pri otváraní účtu.
- Vytvorenie bežného účtu- na základe schválenej žiadosti a objasnení zmluvných podmienok klient obdrží podklady pre otvorenie účtu.
- Vedenie účtu – banka monitoruje vklady a výbery vykonávané klientom a taktiež spravuje úroky a poplatky, ktoré sú účtované klientovi za vykonávané operácie.
- Zmeny bežného účtu – na základe zmeny parametrov požadovaných klientom.
- Príprava dát na vytvorenie karty – pri otvorení účtu je klientovi poskytnutá karta s ktorou uskutočňuje svoje vklady a výbery. V súvislosti s touto aktivitou banka monitoruje odovzdanie karty klientovi a zrušenie karty pri zániku zmluvy.
- Zmeny nastavení na karte – v súvislosti s poskytnutými službami poskytované bankou ako internetbanking, limit pri vyberaní z bankomatu.
- Zúčtovanie poplatkov za vedenie účtu – podľa náročnosti, podľa zmluvy a podľa aktuálneho sadzobníka poplatkov.

Medzi podporné aktivity banka zaradila 3 nosné aktivity, ktoré zabezpečujú technickú stránku:

- Správa, inovácia a údržba informačných systémov,
- Vedenie účtovníctva a činnosti spojené s účtovníctvom vykonávané na základe zákona o účtovníctve,
- Podporná aktivita spojená s vedením mzdovej agendy, riešením pracovnoprávných vzťahov ako aj náborem nových pracovníkov.

## **Alokácia zdrojov na aktivity – 1. stupeň priradenia**

V rámci 1. stupňa alokácie sa stanovuje miera, akou jednotlivé aktivity spotrebovávajú konkrétne zdroje spoločnosti. Slúžia na to drajvery, ktoré popisujú vzťah medzi nákladmi a aktivitami.

Náklady na mzdy sa priradujú podľa počtu odpracovaných hodín, ktoré boli odpracované pri výkone aktivít pričom rovnaký drajver môžeme použiť aj v prípade školení a konzultácií ktoré strávi pracovník s klientom. Pri vývoji a správe tiež nie je možné stanoviť počet novo vytvorených softvérom preto ako limitujúci faktor použijeme počet odpracovaných hodín pri výkone.

V prípade materiálových nákladov a nákladov na kancelárske potreby nie je možné vyčíslit' presný počet podľa vypísaných papierov či spotrebovaných pier preto sme ako vhodný determinant použili počet pracovníkov zúčastnených pri výkone jednotlivých aktivít.

Náklady na elektrickú energiu sa rozpočítavajú podľa konkrétnej spotreby elektrickej energie prístroja vykonávanej danou aktivitou. V prípade nákladov na teplo je určujúcim faktorom vykurovaná plocha. Náklady na telefón sa alokujú podľa počtu preteľefovaných impulzov.

Náklady na externé služby, na právne služby, marketingové služby ako aj súdne poplatky sa opäť priradujú podľa počtu hodín, ktoré boli strávené s jednotlivými aktivitami.

Odpisy, budov, dopravných prostriedkov, strojov, a pod. Sa určujú podľa logického determinantu. Pri budovách je to plocha miestnosti, pri dopravných prostriedkoch je to počet najazdených kilometrov najazdených s danou aktivitou. Spomínanú alokáciu zobrazuje tabuľka č. 5

### **Tabuľka č. 5: Náklady pridelené k jednotlivým aktivitám**

	Mzdy	Školenia	Konzultácie	Náklady na služby	Materiálové náklady	Nájomné	Marketingové náklady	Telefón	Elekrika	Teplota	Vývoj a výskum	Výpočtová technika	Odpisy budov	Odpisy dopravných prost.	Odpisy prístrojov	Odpisy inventáru	Odpisy softwaru	Poplatky	Spolu
<b>Objem nákladov</b>	<b>20986</b>	<b>374</b>	<b>655</b>	<b>1892</b>	<b>1758</b>	<b>4844</b>	<b>3912</b>	<b>799</b>	<b>510</b>	<b>763</b>	<b>1001</b>	<b>826</b>	<b>18726</b>	<b>6299</b>	<b>7238</b>	<b>7658</b>	<b>5428</b>	<b>12126</b>	<b>95795</b>
Drivery 1. stupňa	Počet človeko hodín	Počet hodín školenia	Počet hodín konzultácií	Počet pracovníkov	Počet pracovníkov	Plocha	Počet hodín pri vytváraní marketingu	Počet minút	Počet kWh	Plocha	Počet človeko hodín	Počet človeko hodín	Plocha	Počet km	Hodnota strojov	Počet pracovníkov	Hodnota softwaru	Percentá	
<b>Spolu driver</b>	<b>7443</b>	<b>69</b>	<b>92</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>1300</b>	<b>76</b>	<b>25003</b>	<b>22345</b>	<b>1300</b>	<b>338</b>	<b>320</b>	<b>1350</b>	<b>190890</b>	<b>73000</b>	<b>32</b>	<b>15300</b>	<b>100</b>	
Príjem žiadostí.o otvor. účtu	1039	8	52	6	6	190	9	2478	2245	190	34	30	240	19020	7283	6	1590	0	
	<b>2930</b>	<b>43</b>	<b>370</b>	<b>355</b>	<b>330</b>	<b>708</b>	<b>463</b>	<b>79</b>	<b>51</b>	<b>112</b>	<b>101</b>	<b>77</b>	<b>3329</b>	<b>628</b>	<b>722</b>	<b>1436</b>	<b>564</b>	<b>4244</b>	<b>16542</b>
Vytvorenie bežného účtu	1182	7	5	4	4	170	8	2543	2365	170	32	33	170	18790	7324	4	1900	0	
	<b>3333</b>	<b>38</b>	<b>36</b>	<b>237</b>	<b>220</b>	<b>633</b>	<b>412</b>	<b>81</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	<b>95</b>	<b>85</b>	<b>2358</b>	<b>620</b>	<b>726</b>	<b>957</b>	<b>674</b>	<b>4123</b>	<b>14781</b>
Vedenie účtu	764	9	6	3	3	180	6	2471	2890	180	38	41	180	16540	7322	3	1345	0	
	<b>2154</b>	<b>49</b>	<b>43</b>	<b>177</b>	<b>165</b>	<b>671</b>	<b>309</b>	<b>79</b>	<b>66</b>	<b>106</b>	<b>113</b>	<b>106</b>	<b>2497</b>	<b>546</b>	<b>726</b>	<b>718</b>	<b>477</b>	<b>3395</b>	<b>12395</b>
Zmeny bežného účtu	532	6	8	4	4	140	10	3212	2123	140	32	31	140	10930	7743	4	1763		
	<b>1500</b>	<b>33</b>	<b>57</b>	<b>237</b>	<b>220</b>	<b>522</b>	<b>515</b>	<b>103</b>	<b>48</b>	<b>82</b>	<b>95</b>	<b>80</b>	<b>1942</b>	<b>361</b>	<b>768</b>	<b>957</b>	<b>625</b>	<b>0</b>	<b>8143</b>
Príprava dát na vytvorenie karty	136	7	3	1	1	100	8	2765	2578	100	31	35	100	19370	7324	1	1934		
	<b>383</b>	<b>38</b>	<b>21</b>	<b>59</b>	<b>55</b>	<b>373</b>	<b>412</b>	<b>88</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>92</b>	<b>90</b>	<b>1387</b>	<b>639</b>	<b>726</b>	<b>239</b>	<b>686</b>	<b>0</b>	<b>5407</b>
Zmeny nastav. na karte	324	8	4	3	3	110	8	1567	2073	110	39	31	110	28360	7896	3	1367		
	<b>914</b>	<b>43</b>	<b>28</b>	<b>177</b>	<b>165</b>	<b>410</b>	<b>412</b>	<b>50</b>	<b>47</b>	<b>65</b>	<b>116</b>	<b>80</b>	<b>1526</b>	<b>936</b>	<b>783</b>	<b>718</b>	<b>485</b>	<b>0</b>	<b>6954</b>
Zúčtovanie poplatkov	874	10	6	4	4	130	24	2082	2312	130	31	32	130	19320	7972	4	1244	0	
	<b>2464</b>	<b>54</b>	<b>43</b>	<b>237</b>	<b>220</b>	<b>484</b>	<b>1235</b>	<b>67</b>	<b>53</b>	<b>76</b>	<b>92</b>	<b>83</b>	<b>1803</b>	<b>638</b>	<b>790</b>	<b>957</b>	<b>441</b>	<b>364</b>	<b>10101</b>
Správa a údržba IS	780	5	3	2	2	180	3	2754	1902	180	37	27	180	18360	6978	2	1534	0	
	<b>2199</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>118</b>	<b>110</b>	<b>671</b>	<b>154</b>	<b>88</b>	<b>43</b>	<b>106</b>	<b>110</b>	<b>70</b>	<b>2497</b>	<b>606</b>	<b>692</b>	<b>479</b>	<b>544</b>	<b>0</b>	<b>8535</b>
Vedenie účtovníctva	938	4	3	3	3	70	0	2333	1879	70	29	26	70	19770	6457	3	1235	0	
	<b>2645</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>177</b>	<b>165</b>	<b>261</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>43</b>	<b>41</b>	<b>86</b>	<b>67</b>	<b>971</b>	<b>652</b>	<b>640</b>	<b>718</b>	<b>438</b>	<b>0</b>	<b>7022</b>
Zabezpečenie. person. agendy	874	5	2	2	2	30	0	2798	1978	30	35	34	30	20430	6701	2	1388	0	
	<b>2464</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>118</b>	<b>110</b>	<b>112</b>	<b>0</b>	<b>89</b>	<b>45</b>	<b>18</b>	<b>104</b>	<b>88</b>	<b>416</b>	<b>674</b>	<b>664</b>	<b>479</b>	<b>492</b>	<b>0</b>	<b>5915</b>

## Nákladové objekty

V rámci nášho modelového príkladu sme sa v podmienkach pobočky banky XY rozhodli sledovať štyri spomínané produkty. A to Flexiúčet, Start konto, Senior konto a osobné konto v cudzej mene. Tieto produkty sa stávajú pre náš model nákladovými objektmi.

### Alokácia zdrojov jednotlivých aktivít na nákladové objekty – 2. Stupeň priradenia

Pri druhom stupni alokácii je nutné dodržať určitú postupnosť krokov pretože určité výkony nesúvisia priamo s nákladovými objektmi a sú naviazané na výkon iných aktivít. Náklady spomínaných aktivít je nutné priradiť najskôr k príslušným aktivitám a následne potom je možné dokončiť druhý stupeň alokácie na nákladové objekty. Alokáciu podporných aktivít na nákladové objekty zobrazuje tabuľka č. 6

**Tabuľka č. 6: I. stupeň alokácie – alokácia nákladov podporných aktivít na hlavné aktivity**

	Správa a údržba IS	Vedenie účtovníctva	Zabezpečenie person. agendy	SPOLU
<b>Objem nákladov</b>	<b>8535</b>	<b>7022</b>	<b>6725</b>	<b>22282</b>
<i>Drivery I. stupňa alokácie</i>	<i>Percentá</i>	<i>Počet účtovných operácií</i>	<i>Počet pracovníkov</i>	
<b>SPOLU - driver</b>	<b>100</b>	<b>73245</b>	<b>25</b>	
<b>Príjem a spracovanie žiadosti o otvorenie účtu</b>	20	7456	6	
	1707	715	1614	4036
<b>Vytvorenie bežného účtu</b>	18	8973	4	
	1536	860	1076	3473
<b>Vedenie účtu</b>	16	6947	3	
	1366	666	807	2839
<b>Zmeny bežného účtu</b>	12	7493	4	
	1024	718	1076	2819
<b>Príprava dát na vytvorenie karty</b>	15	0	1	
	1280	0	269	1549
<b>Zmeny nastavení na karte</b>	6	753	3	
	512	72	807	1391
<b>Zúčtovanie poplatkov</b>	13	41623	4	
	1110	3990	1076	6176

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov uvedených v modelovom príklade a podľa interných údajov poskytnutých bankou XY

Následne je možné zrealizovať 2. stupeň alokácie. Je nevyhnutné stanoviť opäť drivery pre alokáciu nákladov aktivít na nákladové objekty. Pre zostávajúce drivery sme stanovili aktivity nasledovne. V prípade „Príjem a spracovanie žiadosti o úver“ „Vytvorenie bežného účtu“ „Zmeny bežného účtu“ „Zúčtovanie poplatkov“ sme použili ako vhodný driver počet prijatých zmlúv, počet vytvorených účtov, počet zmien na bežných účtoch a počet poplatkov zúčtovaných na karte. V prípade „Vedenia účtu“ „Prípravy dát na vytvorenie karty“ a „Zmeny na karte“ sme použili ako vhodný driver faktor času teda čas ktorý pracovník strávil pri vedení účtu, pri prípravách dát na vytvorenie karty a času ktorý venoval zmenám na karte. Výsledkom tejto kalkulácie získame konkrétne náklady, ktoré sú pridelené k jednotlivým účtom. Je viac než jasné, že banky pri otváraní účtov majú aj iné náklady ale pre zjednodušenie príkladu a pre limitujúce údaje sme uvažovali len s nepriamimi nákladmi. Výsledné údaje po druhej alokácii sú uvedené v nasledujúcej tabuľke č. 5.

**Tabuľka č. 7: II. stupeň alokácie – alokácia nákladov aktivít na nákladové objekty**

	Príjem a sprac. žiadosti o otvor. účtu	Vytvorenie bežného účtu	Vedenie účtu	Zmeny bežného účtu	Príprava dát na vytvorenie karty	Zmeny nastavení na karte	Zúčtovanie poplatkov v	Spolu
Objem nákladov	<b>20 577</b>	<b>18 254</b>	<b>15 234</b>	<b>10 962</b>	<b>6 956</b>	<b>8 345</b>	<b>16 277</b>	
<i>Drivery II. stupňa alokácie</i>	Počet žiadostí	Počet účtov	Percentá	Počet zmien	Percentá	Percentá	Počet účtov	
<i>spolu driver</i>	<b>4 368</b>	<b>4 127</b>	<b>100</b>	<b>587</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>4 127</b>	
Flexiúčet	2 321	2 213	35	206	41	39	2 213	
	10 934	9 788	5 332	3 847	2 852	3 255	8 728	44 736
Start konto	893	891	27	200	22	33	891	
	4 207	3 941	4 113	3 735	1 530	2 754	3 514	23 794
Senior konto	543	520	21	59	17	18	520	
	2 558	2 300	3 199	1 102	1 183	1 502	2 051	13 895
Osobné konto v cudzej mene	611	503	17	122	20	10	503	
	2 878	2 225	2 590	2 278	1 391	835	1 984	14 181

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov uvedených v modelovom príklade a podľa interných údajov poskytnutých bankou XY

Údaje uvedené v predchádzajúcej tabuľke poskytujú informácie o nepriamych nákladoch na jednotlivé druhy poskytovaných účtov. Pre docielenie väčšej presnosti je potrebné dané údaje upraviť príslušnou váhou. Najlepšie zodpovedá tomuto účelu práve objem otvorených účtov prostredníctvom ktorých dostaneme hodnoty nepriamy nákladov na 1 euro prijatého vkladu, ktoré znázorňuje tabuľka č. 8.

**Tabuľka č. 8: Prepočet celkových nepriamych prevádzkových nákladov na jednotlivé účty**

	Flexiúčet	Start konto	Senior konto	Osobné konto v cudzej mene	<b>SPOLU</b>
<i>Objem nákladov</i>	44 736	23 794	13 895	14 181	96 605
Objem prijatých vkladov	582 954	62 986	275 342	108 765	1 030 047
Náklady na otvorenie účtu	20	27	27	28	106
Náklady na 1 euro	0,0767	0,3778	0,0505	0,1304	0,6354

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov uvedených v modelovom príklade a podľa interných údajov poskytnutých bankou XY

Na základe týchto údajov banka vie jednoznačne zistiť ako sa nepriame náklady podieľajú na prijatí vkladu. K týmto nákladom je nevyhnutné pripočítať priame náklady, ktoré banka zisťuje na základe metódy Fund Transfer Pricing. V tomto konkrétnom príklade sme do úvahy nebrali náklady súvisiace s neúročenými pasívami, nakoľko nie sú potrebné pre samotnú filozofiu ABC. Výsledkom aplikovaného modelu sme získali informácia, s ktorými banka môže disponovať a následne zakomponovať do určenia ceny otvárania účtov.

Na základe zistených údajov banka vie jednoznačne určiť, ktorý druh produktu, pri daných podmienkach je ziskový a v akej miere. Pri spätnom pohľade by sme vedeli zistiť, kde sú rezervy v znižovaní nákladov na otváranie účtov. Výsledkom je priestor pre zvýšenie zisku pre tieto produkty a služby pri nezmenených podmienkach.

## ZÁVER

Vo svojej práci sme si za hlavný cieľ stanovili oboznámiť čitateľov s novými možnosťami v oblasti kalkulácií nákladov a na základe analýzy procesu alokácie nákladov na jednotlivé nákladové objekty zhodnotiť jej výhody, nevýhody a jej využitie v bankovej praxi.

Za čiastkový cieľ sme si v práci stanovili pochopenie základných pojmov súvisiacich s danou metódou a to vzájomné súvislosti medzi aktivitami banky, vznikom nákladov v banke a ziskom banky. V mnohých prípadoch je proces vynakladania zdrojov automatizovaný, čoho dôsledkom je plytvanie zdrojov. Naším zámerom bolo aj poukázať na danú metódu, prostredníctvom ktorej môžeme tento závažný problém eliminovať a vo výraznej miere skvalitniť pohľad na banku a stým skvalitniť každodenný rozhodovací proces.

Prístup kalkulácie podľa dielčích činností – ABC a ich následné riadenie nákladov podľa činností dnes znamená pre banky, ktoré chcú byť úspešné na trhu nie voľbu ale nevyhnutnú požiadavku. V súvislosti so zápasom o klienta banky sa nemôžu spoliehať len na produkt alebo službu ako nástroj konkurenčného boja, pretože ich súčasťou je ich porovnateľnosť cien bankových služieb a produktov. Ako nástroj úspechu sa javí jednoznačne eliminácia nákladov, ktorú môžeme dosiahnuť prostredníctvom implementácie metódy ABC.

Práca je rozdelená na jednotlivé kapitoly tak, aby bol v práci dodržaný stanovený cieľ. V prvej, úvodnej kapitole sme sústredili našu pozornosť na charakteristiku jednotlivých kalkulačných metód a ich využitie. V druhej kapitole sme stručne jasne a výstižne charakterizovali cieľ práce. Obsah tretej kapitoly nesie názov metodika práce, ktorá zahŕňa rôzne metódy použité v práci. V nasledujúcej kapitole sme charakterizovali metódu dielčích nákladov nazývanú Activity Based Costing, jej význam a využitie v bankovníctve, kde sme sústredili najväčšiu pozornosť. Na to aby sa zmienený prístup uplatnil v manažérskej oblasti a nezostalo sa len pri kalkuláciách sme okrajovo vysvetlili riadenie firmy na základe aktivít ABM. Snažili sme sa zdôrazniť prečo by banky mali využívať ABC metódu a taktiež sme sa zamerali na výhody implementácie v banke. V záverečnej, poslednej kapitole sa naša pozornosť upriamila na jednotlivé kroky implementácie metódy ABC a na praktickom príklade sme danú implementáciu aplikovali.

Metóda ABC prináša bankám značné výhody a odpovedá na otázky na ktoré tradičné metódy odpovede nenachádzajú. Bankám taktiež prináša nesporné výhody. Prinášajú

odpovede na otázky aké sú skutočné náklady na danú aktivitu alebo produkt? Ktoré aktivity banky nepridávajú produktu hodnotu? Aké náklady sú vyvolávané danými aktivitami? Akým spôsobom sa vo firme dajú znížiť náklady? Ktoré produkty banky nepredstavujú ziskové produkty? Pre manažment poskytuje dôležité informácie pre dlhodobé strategické rozhodovanie o používaných zdrojoch a vyrábaných produktoch. Pomocou metódy ABC môžeme pochopiť nielen cenu produktu a všetky jej vlastnosti, ale vytvárame si priestor pre efektívne riadenie nákladov vstupujúcich do ceny poskytovaného produktu alebo služby. Správnou implementáciou odhaľujeme príčiny vzniku nákladov a tým má manažment širší priestor na riadenie nákladov. Manažment vie pochopiť a orientovať fungovanie banky, riadenie jednotlivých činností a ich vzťah k vzniku nákladov. Tradičné metódy umožňujú sledovať náklady po tom čo vznikli, kým metóda ABC umožňuje kontrolovať a riadiť náklady už pred ich vznikom.

Použitie ABC metódy teda poskytuje konkurenčnú výhodu takým bankám, kde manažment neustále sleduje nové trendy, stále sa učí, rozmýšľa strategicky a vie sa orientovať v problematike. Kalkulácia podľa dielčích nákladov je práve nástrojom, ktorý pomáha bankám a ich manažmentu dobre a správne využiť ich potenciál. Metóda ABC nepredstavuje len teoretický prístup ku kalkulácii nákladov. Nemá síce za sebou dlhú históriu no napriek tomu jej úspešná implementácia v špičkových firmách svedčí o jej možnostiach uplatnenia v praxi. Výsledky dosiahnuté implementáciou metódy v slovenských firmách a bankách, ktoré zaznamenali prechod od tradičných metód k metóde ABC tiež dokazujú efektívne riadenie banky a dokazujú prínos a nesporné možnosti tohto prístupu.

Za hlavné výhody využitia ABC môžeme považovať odkryté príčiny vzniku nákladov, podporu riadenia aktivít a procesov a za hlavný prínos dôveryhodnosť poskytovania informácií. Pomocou metódy ABC môžeme odhaliť možnosť využiť nižšie náklady na poskytovanú službu alebo produkt banky, čím banka môže efektívnejšie ovládať príčiny vzniku nákladov ako konkurencia. Môžeme sledovať spotrebu zdrojov na úrovni aktivít, akou mierou daná aktivita pridáva hodnotu produktu. Vieme odhaliť skryté rezervy a tak vieme prispieť k lepšiemu využívaniu zdrojov na základe eliminácie nákladov. Metóda ABC teda poskytuje nesporné výhody, ale na druhej strane má však aj pár nevýhod medzi ktoré môžeme zaradiť spotrebu času manažérov, relatívne vyššia cena implementácie softvéru, ktorá

podporuje činnosť metódy a taktiež potreba kvalifikovaných pracovníkov, ktorí sa zaoberajú aplikáciou metódy v banke.

Na základe uvedených dôvodov si myslíme že metóde ABC patrí budúcnosť bez ohľadu na jej konkrétne pomenovanie v praxi.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

### Knižné zdroje:

1. BAJUS, R. *Financie podniku*. Košice: Elfa, s., r., o. 2008, 78 s. ISBN 978-80-8086-079-0
2. CHROMJAKOVÁ, F. *Kalkulácia nákladov: návody na cvičenia*, Žilinská univerzita v Žiline 2004, 26 s. ISBN 80-8070-339-6
3. COKINS, G. *Activity Based Cost Management – Making it work*: Irwin Professional Publishing, 15 s. ISBN 1-7863-0740-4
4. FOLTÍNOVÁ, A. *Nákladový controlling*, Bratislava: Iura Edition, 2011. 53-54 s. ISBN 978-80.8078-425
5. FOLTÍNOVÁ, A., KALAFUTOVA, L. *Vnútropodnikový controlling*: Ekonóm, 1997. 66-67 s. ISBN 80-225-0868-3.
6. KISELICOVÁ, R. a kol. *Metóda ABC: kalkulácia skutočných nákladov na produkt*. Elita, 1997, 36 s. ISBN 80-8044-035-2
7. KRÁL, B. A kol. *Nákladové a manažérske účtovníctví*. Praha: Prospektrum, 1997, 121 s. ISBN 80-7261-062-7
8. KRALOVIČ, J. a kol. *Finančné plánovanie podniku*. Bratislava: Sprint, 2010. ISBN 978-80-893993-20-6
9. KUPKOVIČ, M. a kol. *Kalkulácie a rozpočty*. Bratislava: Sprint, 1998, 11 s. ISBN 80-225-0605-2

10. MAJTÁN, Š. A kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint, 2007. 58 s. ISBN 78-80-89085-79-8
11. PONIŠČIAKOVÁ, O. *Náklady a kalkulácie v manažérskom účtovníctve*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 69 s. ISBN 978-80-807-83-600
12. ŠATANOVÁ, A. *Manažérske účtovníctvo*: Technická univerzita vo Zvolene 2002, 97 s. ISBN 80-89029-45-0
13. SCHROLL, R. – SOUKUPOVÁ a kol.: *Kontrola nákladov a kalkulácie v priemysle*. Bratislava: SPN, 1992, 206 s. ISBN 80-08-00356-1
14. SWOBODA, P. *Kalkulácia nákladov a cenová politika v trhovej ekonomike*. 16 prepap. vyd. Bratislava: Noppi 1992. 10 s. ISBN 80-900422-3-6
15. TÓTH, M. *Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností (Metóda Activity Based Costing)*, 1 vyd. Bratislava: Ekonóm, 2004. 5 s. ISBN 80-225-1909-X
16. TURNEY, P. B. B. *Common cents: The ABC performace Brreakthrough*. Reprint 1991. 51 s. ISBN-10- 0962957607

### **Internetové zdroje:**

1. *Kalkulácia nákladov*. [cit. 20. 03. 2012]. Dostupné na internete. <<http://www.thdata.sk/portal/index.php/teoria-a-prax/uctovnictvo/60-kalkulacia-nakladov>>
2. *Procesné riadenie nákladov*. [cit. 23. 03. 2012]. Dostupné na internete <<http://www.dominanta.sk/ProcRiadNak.htm>>

3. *Activity Based Management*. [cit. 23. 03. 2012]. Dostupné na internete <[http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestralne\\_projekty1/strategicky%20manazment%20ako%20proces/activity%20based%20management.pdf](http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestralne_projekty1/strategicky%20manazment%20ako%20proces/activity%20based%20management.pdf)>

4. SHARMAN P. *Management accounting. ABC for banking*. [cit. 10. 04. 2012]. Dostupné na internete <[http://www.focusedmanagement.com/knowledge\\_base/articles/fmi\\_articles/middle/abcforbanking.htm](http://www.focusedmanagement.com/knowledge_base/articles/fmi_articles/middle/abcforbanking.htm)>

5. *Activity Based Management* [cit. 23. 03. 2012]. Dostupné na internete <[http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestralne\\_projekty1/strategicky%20manazment%20ako%20proces/activity%20based%20management.pdf](http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestralne_projekty1/strategicky%20manazment%20ako%20proces/activity%20based%20management.pdf)>

6. BUTKOVÁ. J. *Metóda dielčích aktivít a jej využitie v bankovníctve*. [cit. 10.04. 2012]. Dostupné na internete <[www.derivat.sk/files/fsn%202010/Butkova.doc](http://www.derivat.sk/files/fsn%202010/Butkova.doc)>

## Zborníky časopisy

1. MARUŠIN, J. - HVAŠTOVÁ, J. Ekonomická kalkulácia nákladov ako podklad pri manažérskom rozhodovaní. In *Finančný manažment a controlling v praxi*. 2012. 01/2012. [cit. 20. 02. 2012]. Dostupné na internete <<http://www.financnymanazment.sk/2012/1-2012/Ekonomicka-kalkulacia-nakladov-ako-podklad-pri-manazerskom-rozhodovani/>>

ISSN 1338-1741

2. COOPER S., KAPLAIN S. R. Measure Cost Right. Make the right decision. In *Harvard Business Review*. 09/1988. [cit. 20. 03. 2012]. Dostupné na internete <<http://hbr.org/1988/09/measure-costs-right-make-the-right-decisions/ar/3>>

3. PONIŠČIAKOVÁ. O. Vymedzenie podstaty riadenia podľa aktivít. In *Finančný manažment a controlling v praxi*. 2012. 02/2010. [cit. 20. 02. 2012]. Dostupné na internete <<http://www.financnymanazment.sk/2010-1/2-2010/Vymedzenie-podstaty-riadenia-podla-aktivit/>> ISSN 1338-1741
  
4. PETŘÍK. T. Vývojové fázy a využitie nákladového modelu ABC a manažérska koncepcia-ABC-ABM. In *Finančný manažment a controlling v praxi*. 2012. 03/2012. [cit. 10.04. 2012]. Dostupné na internete <<http://www.financnymanazment.sk/2012/3-2012/Vyvojove-fazy-a-vyuzitie-nakladoveho-modelu-ABC-a-manazerska-koncepcia-ABC-ABM>> ISSN 1338-1741
  
5. KATZ. M. D. Activity Based Costing. In *CFO*. 12/2002. [cit. 20. 03. 2012]. Dostupné na internete <<http://www.cfonet.com/article.cfm/3007694>>