

Projekt řízení nákladů IT služeb ve společnosti XY, a.s.

Bc. Martina Kaňovská

Diplomová práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina KAŇOVSKÁ**
Osobní číslo: **M080261**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt řízení nákladů IT služeb ve společnosti XY, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte kritickou literární rešerži orientovanou na zadané téma jako východisko daného projektového záměru.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení nákladů IT služeb ve společnosti XY, a.s.
- Na základě předchozí analýzy vypracujte projekt pro zlepšení řízení nákladů IT služeb ve společnosti XY, a.s.
- Zhodnoťte přínosy, náklady a rizika projektu a shrňte závěrečná doporučení a návrhy pro management společnosti XY, a.s.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ČSN ISO/IEC 20000-1. Informační technologie – Management služeb – Část 1: Specifikace. Geneva: Český normalizační institut, 2006. 28 s.
ČSN ISO/IEC 20000-2. Informační technologie – Management služeb – Část 2: Soubor postupů. Geneva: Český normalizační institut, 2007. 48 s.
ADAMS, Simon. ITIL V3 Foundation Handbook: 2nd edition. Velká Británie: The Stationery Office, 2009, 190 s. ISBN 978011331972.
KRÁL, Bohumil a kol. Manažerské účetnictví. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2006. 622 s. ISBN 978-80-7261-141-6.
POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **18. června 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

9.8.2012

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá řízením nákladů IT služeb ve společnosti XY, a.s. Práce je koncipována do dvou částí, teoretické a praktické.

První část tedy pojednává o teoretických východiscích, použitelných pro projekt řízení nákladů IT služeb v širší souvislosti se systémy řízení a strategickými postupy. Dále pak vykládá stěžejní pojmy řízení nákladů v základních souvislostech a následně přibližuje metody pro řízení nákladů IT služeb.

V praktické části je popsána současná situace společnosti XY, a.s. pomocí strategické analýzy. Následuje analýza současného stavu řízení nákladů IT služeb, ze které vychází projekt pro zlepšení řízení nákladů IT služeb.

V závěru je projekt vyhodnocen z hlediska jeho nákladů, rizik a přínosů pro podnik.

Klíčová slova: analýza, členění nákladů, kalkulace, IT služba, ITIL, proces, nákladový model.

ABSTRACT

The thesis deals with the cost management of IT services at XY, Inc. It is divided into two parts - theoretical and practical. The first part discusses the theoretical background applicable for the cost management of IT services in the broader context of management systems and strategic procedures. Furthermore, it interprets the key concepts of cost management in elementary context and explains methods for the cost management of IT services.

In the practical part, the thesis describes the current situation of XY, Inc. with strategic analysis. Analysis of the current state of IT cost management, the basis for its improvement, follows.

At the end of the thesis, the project is evaluated in terms of its costs, risks and benefits for the company.

Keywords: analysis, cost structure, calculation, IT Services, ITIL, Process, Cost Model.

Mé poděkování patří vedoucímu tohoto diplomového projektu doc. Ing. Borisi Popeskovi, PhD. za podporu a efektivní vedení.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	7
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 SYSTÉM ŘÍZENÍ PODNIKU	10
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU	11
1.1.1 Strategická analýza	12
1.1.1.1 Analýza externího prostředí podniku	12
1.1.1.2 Analýza interního prostředí podniku	14
1.1.2 SWOT analýza	15
1.2 POTŘEBA PROCESNÍHO ŘÍZENÍ PŘI ZMĚNÁCH PODNIKOVÝCH STRATEGIÍ	16
2 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ V ZÁKLADNÍCH SOUVISLOSTECH	18
2.1 OD ÚČETNICTVÍ K MANAGEMENTU NÁKLADŮ	18
2.1.1 Manažerské účetnictví jako základ pro management nákladů	19
2.1.2 Pojetí nákladů v manažerském a finančním účetnictví	20
2.2 SPOLEČNÁ METODICKÁ PRAVIDLA PRO NÁKLADOVÉ TERMÍNY A KATEGORIE	21
2.2.1 Členění nákladů	21
2.2.1.1 Druhové členění nákladů	22
2.2.1.2 Kalkulační členění nákladů	23
2.2.1.3 Vnitropodnikové účetnictví	24
2.2.2 Odpovědnostní hledisko členění nákladů	24
2.2.2.1 Zásady pro tvorbu odpovědnostních celků	25
2.3 KALKULACE NÁKLADŮ	25
2.3.1 Přehled kalkulačních technik (algoritmů) podle povahy předmětu kalkulace	27
2.3.2 Systémový strukturní přehled metod kalkulace	28
3 METODY ŘÍZENÍ NÁKLADŮ IT SLUŽEB	29
3.1 IT SLUŽBY	29
3.1.1 Vymezení základních pojmů řízení IT služeb	29
3.2 ŘÍZENÍ IT SLUŽEB	33
3.2.1 Kategorizace IT služeb	33
3.2.1.1 Kategorizace podle předmětu služby	34
3.2.1.2 Kategorizace podle způsobu spotřeby IT služby	35
3.2.2 Architektura IT služeb	35
3.2.3 Katalog IT služeb	36
3.2.4 ITIL®	37
3.2.4.1 Historie ITIL®	40
3.2.5 ISO/IEC 20000	41
3.2.6 Proces Finanční řízení nákladů IT	42
3.2.6.1 Politika finančního řízení IT služeb	43
3.2.6.2 Rozpočtování IT služeb	44
3.2.6.3 Účtování nákladů IT služeb	44
3.2.7 Vztah ISO/IEC 20000 a ITIL®	44
3.3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	45
II PRAKTICKÁ ČÁST	47
4 STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY, A.S.	48

4.1	IDENTIFIKACE SPOLEČNOSTI	49
4.1.1	Vznik a vývoj společnosti	49
4.1.2	Organizační schéma	51
4.1.3	Hlavní předmět činnosti	52
4.2	STRATEGICKÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	54
4.2.1	Analýza externího prostředí	55
4.2.1.1	Analýza makrookolí	55
4.2.1.2	Analýza mikrookolí	58
4.2.2	Analýza interního prostředí	60
4.2.2.1	Prověření zdrojů společnosti	61
4.2.2.2	Prověření schopnosti využití zdrojů	61
4.2.2.3	Výkon společnosti	64
4.2.2.4	Označení hlavní konkurenční výhody	66
4.2.3	Vyhodnocení strategické situační analýzy	66
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI XY, A.S.	68
5.1	ANALÝZA NÁKLADŮ	68
5.1.1	Druhové členění nákladů	68
5.1.2	Odpovědnostní členění nákladů	71
5.1.3	Současný analytický pohled na náklady společnosti	72
5.2	ANALÝZA NÁSTROJŮ ŘÍZENÍ NÁKLADŮ	73
5.2.1	Plánování	74
5.2.1.1	Roční plán nákladů a výnosů	74
5.2.2	Analýza odchylek plánovaných nákladů	74
5.2.3	Kalkulace a cenotvorba	75
5.3	ZHDNOCENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ NÁKLADŮ IT SLUŽEB	75
6	PROJEKT ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ NÁKLADŮ IT SLUŽEB VE SPOLEČNOSTI XY, A.S.	77
6.1	VÝCHOZÍ PŘEDPOKLADY PROJEKTU	77
6.1.1	Logický rámec projektu a rozsah projektu	78
6.1.2	Zajištění prostředků pro realizaci projektu	80
6.1.3	Rizika projektu	82
6.1.4	Terminologická platforma projektu	83
6.2	KLÍČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU ŘÍZENÍ NÁKLADŮ IT SLUŽEB	85
6.2.1	Návrh seznamu poskytovaných IT služeb	86
6.2.2	Výběr nákladového modelu	87
6.2.3	Kategorizace nákladů IT služeb	87
6.2.3.1	Přímé a nepřímé náklady IT služeb	88
6.2.3.2	Cost Type, Cost Element	88
6.2.4	Úprava odpovědnostního členění nákladů	89
6.2.5	Konstrukce nákladového modelu IT služeb	90
6.2.6	Plán nákladů v kalkulačním členění nákladů IT služeb	91
6.2.6.1	Alokace ročních plánovaných přímých nákladů	91
6.2.6.2	Alokace nepřímých nákladů	94
6.2.7	Výsledek realizace klíčových aktivit projektu řízení nákladů IT služeb	95
6.3	VÝSLEDKY A PŘÍNOSY PROJEKTU ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ NÁKLADŮ IT SLUŽEB	95
6.3.1	Nákladový model IT služeb	96

6.3.2	Návrh procesu finanční řízení nákladů IT služeb podle ITIL®	100
6.3.2.1	Popis procesu finanční řízení nákladů IT služeb.....	101
6.3.3	Zhodnocení nákladů a rizik projektu	101
ZÁVĚR		104
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		107
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		110
SEZNAM OBRÁZKŮ		112
SEZNAM TABULEK		113
SEZNAM PŘÍLOH		115

ÚVOD

Závěry autorů, pojednávajících o současném řízení podniků v důsledku recesí dopadajících na podnikovou sféru nezřídka směřují k názoru, že v pozadí útlumu světové a tuzemské konjunktury, která vede v jednotlivých oborech k poklesu obratu, na platformě rostoucí internacionalizace trhu a zkracování cyklu životnosti výrobku, se zřetelně zvýšil nátlak konkurence na podniky. Ty jsou nuceny přizpůsobovat se změněným podmínkám, aby vyhověly konkurenčnímu tlaku. Za těchto okolností nabývá řízení nákladů charakter centrálního úkolu řízení podniku. Podniky s výrazným řízením nákladů jsou proto nejen úspěšnější, ale jsou také odolnější vůči konjunkturním a obchodním rizikům. Řízení nákladů neznamena jen pouhé snižování nákladů, ale neustálé dlouhodobé strategické řízení všech nákladových položek v celém podniku. Významnou ekonomickou kategorií, která má praktický význam z hlediska fungování firmy v konkurenčním prostředí jsou náklady. Velmi důležitá jsou různá hlediska členění nákladů, což umocňuje význam jejich seskupování pro různé účely, určité úrovně, subjekty a objekty řízení. Z uvedeného vyplývá, že sledování nákladů, jejich analýza a kalkulace přispívá k tvorbě a využití takového systému hodnotových informací, aby tento systém účelně poskytoval takové informace, které přispívají k řízení firemních procesů, ať už formalizovaných či neformalizovaných, na manažerské úrovni.

Tato práce má ambici zohlednit tyto závěry a aplikovat je v prostředí konkrétního podniku, který operuje na českém trhu IT (informatických) služeb.

První část této diplomové práce tedy zpracuje teoretická východiska, použitelná pro projekt řízení nákladů IT služeb v širší souvislosti se systémy řízení a strategickými postupy. Dále pak vyloží stěžejní pojmy řízení nákladů v základních souvislostech a následně přiblíží metody pro řízení nákladů IT služeb.

V praktické části bude tedy ověřenými metodami strategické analýzy popsána současná situace podniku a jeho okolí, která bude následně v závěru kapitoly vyhodnocena syntézou poznatků. Dále bude analyticky popsán současný stav řízení nákladů IT služeb ve společnosti a na základě těchto analýz budou formulovány výchozí předpoklady tohoto projektu. Poté bude popsán projekt, který má za cíl přinést kvalitnější řízení nákladů IT služeb v podniku, tak aby přinášelo synergický efekt s ostatními systémy řízení podniku. Systémy řízení společnosti XY, a.s. směřují k poskytování a řízení služeb na terminologicky a pro-

cesně standardizované platformě a to vždy v kvalitě požadované zákazníkem a s optimálními náklady.

Hlavním cílem projektu je tedy v systémech řízení společnosti XY, a.s. zakotvit takové nástroje pro řízení nákladů, aby bylo možné řízeně naplňovat základní funkci společnosti. Výsledek tohoto projektu pokládá základní kámen pro řízení nákladů IT služeb, formou konkrétních nástrojů a postupů, přizpůsobených maximálně podnikovým podmínkám a zvyklostem.

V závěru práce budou vyhodnoceny přínosy, náklady a rizika projektu, syntetizovaná v doporučeních pro management společnosti.

Všechny číselné údaje společnosti XY, a.s. budou pro potřeby této diplomové práce přepočteny koeficientem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SYSTÉM ŘÍZENÍ PODNIKU

Pro založení tohoto projektu bylo nezbytné uvědomění si samotné podnikové existence optikou nových pohledů autorů odborné teorie i praxe, kteří si všímají podniku jako živého organismu.

Tento projekt má snahu dokázat, že organizace a koordinace součástí jsou mnohem důležitější než součásti samotné a v mnoha řídicích činnostech chybí organizovaný celek. Organizace je klíčem k živému organismu. Organičnost systému je dána skutečností, kdy chování součástí vedou ke vzniku celku a zároveň vzniklý celek ovlivňuje a kontroluje chování součástí. Tato závislost v kruhu mezi systémem a jeho součástmi je základem **systemového holismu** a dává předpoklad vzniku podniku jako živého organismu. Všechny dlouhodobě udržitelné a úspěšné podniky lze charakterizovat tak, že mají své vlastní soustavy řízení a chovají se jako živé organismy. Přijímají a absorbují změnu prostředí do svého podnikového organismu. (Girstlová, 2007)

„Podnik je složitý organismus, pro jehož poznání můžeme využít různá hlediska a kritéria. V každém případě je potřebné na podnik pohlížet jako na sociálně technický systém, který je současně relativně otevřeným systémem. To znamená, že má hranice dosti pevné na to, aby nedifundoval do okolí, přitom však natolik propustné, aby si mohl s okolím vyměňovat zboží, finance, energii a především informace.“ (Molnár, 2004, s.16)

Jedna z definic řízení, které se zabývají systémovým přístupem k řízení zní: *„Řízení je účelná činnost řídicího subjektu, kterou se dosahuje prostřednictvím výkonných prvků takový cílový efekt na cílovém objektu, který byl pro řídicí subjekt cílem řízení.“* (Řízení podniku v období globalizace, 2009)

Tato definice pohlíží na podnik jako na systém, kdy rozeznáváme řídicí subjekt, řízený objekt a vazby mezi nimi. Vychází z kybernetiky, kdy mezi řídicím subjektem a řízeným objektem existuje zpětná vazba. Moderní přístup k řízení společnosti tedy spočívá v předem jasně definovaných postupech a procesech. Souboru těchto jasně definovaných postupů a procesů tak lze nazvat systémem. (Molnár, 2004; Girstlová 2007; 2009)

Podnik je velmi často vysoce organizovaný, komplikovaný a živý systém (technologie, výrobní procesy, informační toky, personál, vstupy, výstupy atd.). Každý sebemenší výkyv a jakákoliv nestabilita se výrazně projeví především v kvalitě produkce. Nevyhovující kvalita produkce a riziko havárií mají ve své podstatě společnou příčinu, kterou je určitá míra

neuspořádanosti, chaosu a náhodnosti. Proto je trvalou snahou tyto příčiny v podnikovém prostředí minimalizovat, a to především zaváděním co nejučinnějších systémů managementu¹. Kvalitní systém by měl organizovat, zjednodušovat, poskytovat jistou míru uspořádanosti a stability. Síla systémových přístupů zakotvená v mezinárodních standardech je proto již obecně uznávaná a i v podmínkách naší podnikové praxe její význam den ode dne roste. (Petříková, Nenadál, Zelený a Girstlová, 2005)

1.1 Strategické řízení podniku

Z literárních pramenů vyplývá, že strategické řízení postrádá všeobecně přijímané, vnitřně konzistentní, empiricky ověřené jádro teorie. Existuje celá řada teoretických konceptů strategického řízení. Určitá část modelů strategického řízení v sobě nese známky modifikace nebo replikace těch nejznámějších. Je tedy vhodné zvolit jednu teoretickou základnu jako východisko pro tvorbu strategií pro podnik.

Strategie podniku, která vidí organizaci jako živý organismus se zaměřuje na své vnitřní generování činností a aktivit, žádný živý organismus se nerozvíjí pod stanovenou strategií určenou zvnějšku. Strategie podniku jako živého organismu není založena na deklarování misí a vizí podniku, ale na pochopení a přijetí vlastního prostředí podniku. Co podnik umí, co zná a co dělá je prvním předpokladem tvorby strategického prostředí v podniku, které přímo on-line evokuje pochopení obchodní strategie podniku jako komplexu chování, činností a rozhodování všech účastníků životního cyklu podniku. Pochopení obchodní strategie podniku je základem pohledu všech zaměstnanců podniku a dává předpoklad pro vytvoření vlastní soustavy řízení podniku. Základem vytvoření efektivního systému řízení podniku je vytvoření odpovídajícího a relevantního strategického prostředí v rámci podniku. Je nezbytné organizovat majitele, manažery a zaměstnance tak, aby bylo jejich chování a činnosti přirozeně a organicky zaměřeno na rozdíly ve funkcích, činnostech jednotlivců, týmů a oddělení, musí existovat přirozený imperativ ke sjednocení akcí. Taková strategie může být uskutečněna pouze zaměstnanci prostřednictvím jejich činností, ne prostřednictvím slov manažerů. Strategie je dobře pochopená a zvládnutá činnost, do které jsou zapo-

¹ Anglickému pojmu „management“ terminologicky odpovídá český ekvivalent „řízení“. Obvykle je tímto pojmem myšleno řízení podnikové ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností podniku (např. prodejní, výrobní, inovační a další aktivita).

jeni zaměstnanci a která maximálně zhodnotí veškerý potenciál, který existuje uvnitř a vně podniku. Dobrá strategie musí začít a vycházet ze současné činnosti podniku, z pochopení současných procesů od zdola nahoru. Musí být pečlivě odvozena od zákazníků a jejich interakce s podnikem. Pochopení zákazníka a jeho zapojení do znalostního cyklu podniku je klíčové. (Girstlová, 2007)

Strategie podniku jako živý organismus spočívá ve správné rovnováze čtyř vnitřních dimenzí (Girstlová, 2007):

ZÁKAZNÍK - INOVACE - PROCESY - FINANCE.

Životní cyklus podniku Z-I-P-F, který je postaven na vzájemném propojení budoucnosti, přítomnosti a minulosti podniku do koherentního cyklu podnikových činností a funkcí, zajišťuje dlouhodobé udržení výkonnosti podniku ve všech základních dimenzích podniku a naplnění vytyčené strategie podniku. (Girstlová, 2009)

1.1.1 Strategická analýza

Návrhy strategií obecně by měly vycházet z výsledků strategických analýz, v jejichž průběhu by mělo být komplexně zhodnoceno prostředí, stav, v němž firma nebo její části nachází. Strategická analýza, zaměřená na nákladovou strategii by měla ve svém výstupu poskytnout fakta relevantní z hlediska rozhodování o nákladové strategii. Strukturu, obsah a provedení analýzy je obecně nutno zaměřit na její smysl a účel. (Keřkovský 2002, s. 43)

1.1.1.1 Analýza externího prostředí podniku

Vedení firmy by mělo dobře poznat okolní prostředí, aby pochopilo jeho povahu a faktory, které jej ovlivňují. Potom se může snáze zaměřit na činnost, která je smysluplná a perspektivní. Výsledkem externí analýzy je tedy znalost managementu, který na jejím základě může formulovat strategii tak, aby orientace podniku odpovídala jeho okolí. (Jonáš, 2012)

Jonáš (2012) a Dedouchová (2011) syntetizují teoretická doporučení pro externí analýzu podniku a zdůrazňují, že externí analýza by měla být zaměřena na dvě části prostředí - na makrookolí a mikrookolí podniku.

ANALÝZA MAKROOKOLÍ

Analýza makrookolí podniku umožňuje podniku uvědomit si především vazby a souvislosti mezi jednotlivými působícími faktory a v neposlední řadě i příležitosti a hrozby, na které by se měl podnik zaměřit.

Vhodnou metodou je tzv. PEST analýza, jejíž název pochází z angličtiny a je odvozen z názvu druhů faktorů, které jsou analyzovány. Jedná se o faktory politicko-právní (Political), ekonomicko-hospodářské (Economical), sociálně-kulturní (Social) a faktory vědeckotechnologické (Technological). Faktory jsou do analýzy zahrnuty podle důležitosti jejich vlivu nejen v současnosti, ale i podle jejich předpokládaného vývoje v budoucnosti. (Jonáš, 2012)

ANALÝZA MIKROOKLÍ

Prvním krokem analýzy je vymezení odvětví a definice jeho základních charakteristik, mezi které patří například velikost trhu, geografický rozsah konkurence, růst trhu, fáze v životním cyklu, počet konkurentů a jejich relativní velikost, počet a velikost zákazníků, stupeň vertikální integrace, vstupní a výstupní bariéry, tempo změn technologie, výrobkové inovace, nároky na kapitál, diferenciací výrobku a míra hospodárnosti. Na základě uvedených charakteristik je možné rozhodnout o struktuře a fázi životního cyklu odvětví. Struktura odvětví může být atomizovaná, která z hlediska podniku vytváří spíše hrozby než příležitosti, oligopolní nebo konsolidovaná. V modelu životního cyklu odvětví, jímž prochází každé odvětví podobně jako například výrobek, rozlišujeme fázi vzniku, růstu, ustálení, dozrání a úpadku. (Jonáš, 2012)

Pro formulaci správné strategie je velmi podstatné analyzovat hybné změnotvorné síly, což zahrnuje nejen jejich identifikaci, ale i odhad jejich dopadu na odvětví. (Sedláčková, 2006, s.42)

Za nejběžnější hybné změnotvorné síly lze podle Sedláčkové (2006) považovat:

- Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví.
- Noví zákazníci a způsob užívání výrobku.
- Výrobkové inovace.
- Změny technologie.
- Nové formy marketingu.
- Změny v nákladové efektivnosti.
- Globalizace v odvětví.
- Rozšíření technologického know-how.

Faktory, které působí na organizaci ve vnějším prostředí představují pro organizaci zdroj příležitostí nebo hrozeb.

1.1.1.2 Analýza interního prostředí podniku

Po analýze okolního prostředí je vhodné se zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby dokázal určit nejen silné a slabé stránky firmy, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku. V jistém smyslu je interní analýza důležitější než analýza externího prostředí, avšak management musí řádně zpracovat obě analýzy, aby na jejich základě dokázal skloubit příležitosti, které okolí nabízí, s vlastními zdroji a schopnostmi podniku. (Kotler, 2007)

V prvé řadě Jonáš (2012) doporučuje identifikovat významné zdroje, které má podnik k dispozici a následně provést jejich analýzu. Zdroje lze rozdělit do čtyř skupin:

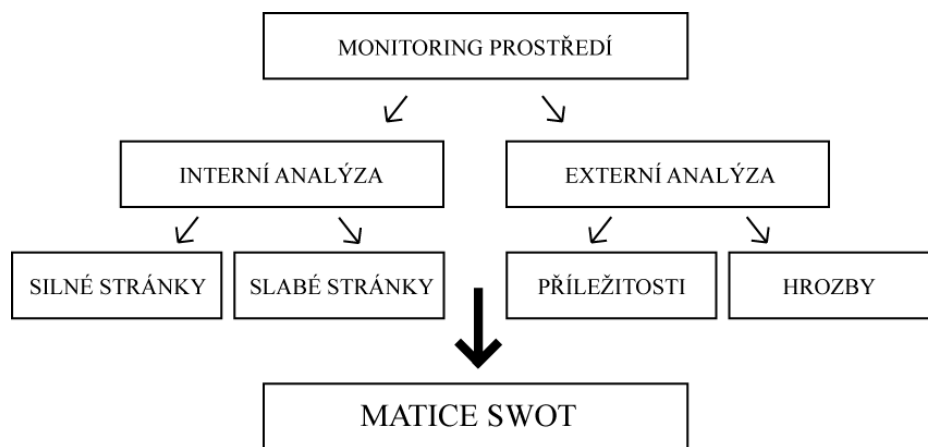
- **FYZICKÉ (HMOTNÉ) ZDROJE**, mezi které patří například budovy, stroje atd. Zvýšenou pozornost je třeba věnovat využití kapacity fyzických zdrojů.
- **LIDSKÉ ZDROJE**, jenž v současné době patří k nejnámennějším zdrojům, protože především lidé mohou vytvořit těžko napodobitelnou konkurenční výhodu podniku. Analýza musí například popsat strukturu lidských zdrojů, kvalifikaci a motivaci zaměstnanců. Důležité je se soustředit i na jejich potřeby, význam potřeb pro spolupracovníky a míru jejich uspokojení ze strany podniku. Výsledky rozboru může management využít pro motivaci pracovníků a tím eliminovat riziko vyplývající z odchodu klíčových zaměstnanců firmy.
- **FINANČNÍ ZDROJE** zahrnující informace o vlastním a cizím kapitálu a o možnostech jeho získání.
- **NEHMOTNÉ ZDROJE** jako jsou například licence, patenty, ale i technologie. Stejně jako v ostatních případech se musí management soustředit na to, zdali nemohou být tyto zdroje předpokladem pro konkurenční výhodu podniku.

Všechny zdroje zařazené v uvedených skupinách je nutné analyzovat především s ohledem na jejich jedinečnost a obtížnou dosažitelnost pro konkurenty. Management by rovněž neměl opomenout vazby mezi zdroji, které mohou být mnohdy velmi důležité. Vždyť jednotlivé zdroje tvoří ucelený systém, v rámci něhož působí synergický efekt. (Jonáš, 2012)

Následně musí být identifikovány a analyzovány schopnosti podniku, aby management zjistil, zdali je podnik schopen omezené zdroje maximálně využít. V rámci této analýzy je zkoumána především míra využití zdrojů. K jejímu popsání slouží například finanční analýza, zjištění provozní páky či zkušenostního efektu, analýza nákladové efektivity a srovnávací analýzy zaměřené především na časový vývoj nákladů. (Kotler, 2007)

1.1.2 SWOT analýza

Závěrečné shrnutí nejdůležitějších poznatků a závěrů je logickým vyústěním jednotlivých analýz. Měly by se zde objevit klíčové aspekty, které budou v návrhové části použity jako oblasti intervenčních zásahů. Proto musí být strategické povahy. Kvalita analýz a následné shrnutí je pro další vývoj nesmírně důležitý, protože dělat správné rozhodnutí na základě špatných interpretací nebo neúplných informací může mít pro firmu nedozírné následky. Je tedy na místě podrobit závěry ve SWOT interním šetřením především v případech strategické povahy. (Koukal, 2012)



Obr. 1. Popis analýzy SWOT (Koukal, 2012)

SWOT analýza představuje komplexní hodnocení silných a slabých stránek firmy spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb. Tato analýza vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech 20. století výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech (Koukal, 2012):

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace.
- Podle tohoto hodnocení mohou manažeři posoudit strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější.

- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.

1.2 Potřeba procesního řízení při změnách podnikových strategií

Jedním z významných trendů v získávání větší konkurenceschopnosti, dosahování vyšší produktivity, efektivnosti firem a udržení jejich postavení v dnešním dynamickém tržním prostředí je zavádění procesní organizace firem a zákaznické orientace jejich procesů. Procesy se v organizaci se vyskytovaly již od dob prvních manufaktur, pouze nebyly "viditelné", byly zamaskované složitými organizačními strukturami hierarchického typu. Postupně si začali odborníci v jednotlivých oblastech znovu uvědomovat existenci a význam procesů pro řízení organizace. (Šmída, 2007)

Rozkvět procesního řízení proběhl spíše v oblasti nových teorií řízení, více než v praktickém životě českých podniků. Přesto se stal zaužívanou, ačkoli ne zcela doceněnou a pochopenou součástí manažerských technik v podmínkách středních českých podniků. Z hlediska kontextu celé práce je tedy vhodné uvést zde základní, srozumitelné definice základních pojmů týkajících se procesního řízení, které podle autora vykazují vnitřní konzistenci v několika vybraných zdrojích.

PROCES

„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“ (Šmída, 2007)

Procesy je možno **dekomponovat** na (Kalenda, 2007):

- Subprocesy - část procesu, která vykazuje výkonovou, časovou, prostorovou nebo organizační homogenitu. Dělení na subprocessy je pomocné kvůli velikosti a přehlednosti modelů a může být podle míry složitosti i víceúrovňové.
- Činnosti (aktivity) - práce vesměs vykonávaná jedním typem pracovníka nebo týmem v souvislém čase. Aktivity je možné dále dělit na operace a úkony.

Autoři, zabývající se procesním řízením se veskrze shodují, že procesy je možné **klasifikovat** na:

- Hlavní procesy (klíčové, core) - naplňují účel podnikání a vytváří přidanou hodnotu, kterou platí externí zákazník. Jde o sekvenci činností, která leží na časové kritické cestě od požadavku zákazníka k jeho uspokojení a uhrazení produktu / služby.
- Podpůrné (supply) procesy - zajišťují vnitřnímu zákazníkovi nebo hlavnímu procesu produkt (službu), který je případně možné zajistit i externě bez ohrožení poslání firmy a vykonávají se interně buď z důvodu omezení rizik nebo pro ekonomickou výhodnost. (IPM, s.r.o., © 1999-2012)

PROCESNÍ ORGANIZACE

Formalizovaná procesní organizace podniku, která se skládá z organizační struktury, je tvořena podle praktických zkušeností IPM, s.r.o (© 1999-2012):

- procesní strukturou firmy - horizontální,
- útvarovou strukturou firmy - vertikální, jednoznačně podporující procesní strukturu,
- systému řízení firmy, tj. procesního řízení.

POTŘEBA ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ

Zlepšování podnikových procesů je dnes holou nezbytností pro udržení firmy na trhu. Během uplynulých dvaceti let se již stalo zvykem, alespoň ve zdejších ekonomikách, že podniky, nuceny svými zákazníky, kteří žádají stále lepší produkty a služby, soustavně uvažují o zlepšování svých procesů, ať už formalizovaných, či nikoli. Pokud totiž zákazník nedostane co žádá, má možnost se obrátit na mnoho konkurenčních firem. To je síla konkurenčního prostředí – hlavní hodnoty tržní ekonomiky. A tak mnoho firem začíná pracovat se svými podnikovými procesy formou jejich průběžného zlepšování. Tento přístup je založen na porozumění a měření stávajícího procesu a z toho přirozeně vyplynuvších podnětů k jeho zlepšování. Lze tedy hovořit o jakémisi „přirozeném“ procesním přístupu.

Možnosti zlepšování firemních procesů vyplývající z praktických postřehů autora práce:

- eliminace duplicitních činností;
- kombinace souvisejících činností;
- eliminace mnohonásobných revizí a schvalování;
- provedení outsourcingu neefektivních činností.

2 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ V ZÁKLADNÍCH SOUVISLOSTECH

Za první kapitolu, která nahlíží na podnik jako živý systém, vyžadující jednoduchý a účinný systém řízení je zařazena kapitola přímo mířící na řízení nákladů podniku, jako jeden z neúčinnějších nástrojů pro řízení hodnoty podniku.

Podniky jsou nuceny přizpůsobovat svou obchodní politiku současným podmínkám, aby vyhověly konkurenčnímu tlaku na snižování cen své produkce. Za těchto okolností nabývá řízení nákladu charakter centrálního úkolu managementu – jedna ze čtyř dimenzí živého podniku - finance. Podniky s výrazným řízením nákladů jsou proto nejen úspěšnější, ale jsou také odolnější vůči konjunkturním a obchodním rizikům. Řízení nákladů neznamena jen pouhé snižování nákladů, ale neustálé dlouhodobé strategické řízení všech nákladových položek v celém podniku tzn. Strategický management nákladu. (Schropfer, 2012)

2.1 Od účetnictví k managementu nákladů

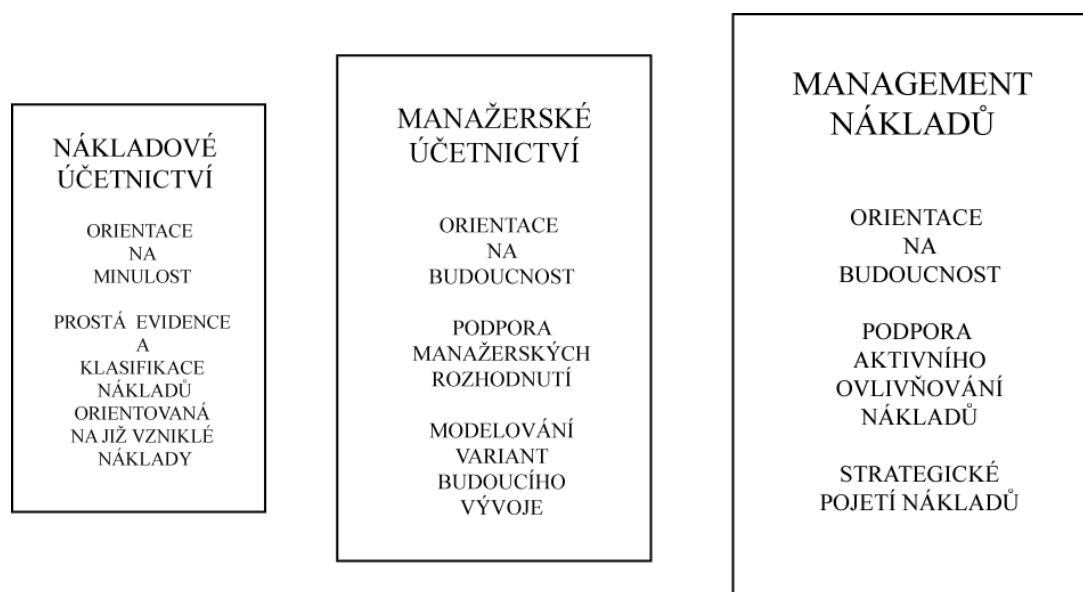
Základním zdrojem informací o peněžních a hodnotových tocích podniku je účetnictví, jehož základní funkcí je poskytnout všem zainteresovaným stranám spolehlivé informace o podnikatelské zdatnosti podniku při plnění jeho základní ekonomické funkce. (Popesko, 2009, s. 28)

Pro pochopení jeho významu pro manažery je vhodné osvětlit původní podstatu účetnictví jeho historií, tak jak uvádí Hradecký, Lanča a Šiška (2008, s. 73). Účetnictví je spojeno s nejstaršími civilizacemi. Každá totiž potřebovala evidovat majetek svých členů, jeho přeměny a úspěšnost správců majetku při hospodaření s ním. Nástup průmyslové revoluce pak v 18. Století výrazně uspořádal rozvoj účetnictví, které se z pasivního nástroje zaznamenávání minulých transakcí stalo aktivním nástrojem koordinace činnosti rozsáhlých podniků.

Hradecký, Lanča a Šiška (2008) spatřuje počátky řízení nákladů v Anglii 18. století v průmyslovém způsobu výroby, který byl z Anglie přenesen do USA, kde začaly vznikat rozsáhlejší podniky, které vyžadovaly stále přesnější informace, které v zastaralém účetnictví již nebylo možné nalézt. Ve velkých průmyslových podnicích tak vznikaly první zásady nákladového účetnictví, jehož pozdější inovací z počátku 20. století, která spočívala v zavedení předpokládaných informací o nákladech do účetnictví a jejich následným srovnáním se skutečností, bylo umožněno skutečné řízení nákladů. Všechny postupy dokázaly rozvinout i prvorepublikové podniky ČSR, o čemž svědčí účetní praktiky největšího

z nich, kterým byla koncernová společnost Baťa a.s. Zlín. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s.74)

Až v posledních dvou dekádách se ale objevují takové postupy a metody, které celé nákladové řízení posouvají k tzv. třetí vývojové etapě účetních systémů, která představuje nástroje pro cílené ovlivňování nákladů, po něž se používá také označení management nákladů. Jde o soubor manažerských technik a nástrojů, jehož cílem je dát manažerům do rukou nástroj, který by jim umožnil převzít aktivní roli v procesu vzniku nákladů a výnosů.



Obr. 2. Geneze manažerských účetních systémů (Popesko, 2009, s. 30)

Management nákladů jako nový kvalitativní stupeň manažerských nástrojů a metod tedy navazuje na předcházející systémy. Z hlediska správného řízení podniku jsou důležité všechny vývojové etapy účetních a manažerských systémů, zdůrazňuje Popesko (2009, s.30).

2.1.1 Manažerské účetnictví jako základ pro management nákladů

Manažerské účetnictví jako stále nejvýznamnější komponenta subsystémů pro řízení nákladů je schopno plnit své úkoly jako integrace nákladového účetnictví, kalkulací a rozpočtí. Jako takové si manažerské účetnictví muselo najít společnou řeč v některých metodických aspektech. Koncepce této práce nedovoluje komplexní popis osvětlující problémy, které se týkají jednotlivých metodických pravidel pro řízení nákladů, další informace ale čtenář nalezne v publikacích (Král a kol.,1997,2002; Král, 1995; Hradecký, Lanča a Šiška; Konečný 2003 aj.) Pro tuto práci je ovšem důležité osvětlit základní výchozí pojmy teorie managementu nákladů, které jsou autorem práce zvoleny tak, aby jednoduše ohrani-

čovaly teoretický rámec užitý pro praktickou část práce, ve které bude analyzováno řízení nákladů společnosti XY, a.s., jež se opírá o finanční účetnictví a má ambici přizpůsobit jej manažerským potřebám. Bude zde tedy osvětlen rozdíl mezi manažerským a finančním účetnictvím. Tento rozdíl je autory popisován téměř shodně.

Podnikové účetnictví tvoří v první řadě finanční a manažerské účetnictví. Základním rozlišovacím znakem obou druhů účetnictví jsou rozdílní adresáti jejich informací, kdy v případě finančního účetnictví se jedná o externí uživatele, zatímco v případě manažerského účetnictví patří k hlavním adresátům jeho informací management daného podniku. Prostřednictvím výkazů finančního účetnictví tedy podnik komunikuje se svým okolím, kterému touto cestou sděluje, jak výkonný byl při své činnosti a jaká byla jeho finanční situace na začátku a na konci účetního období. V důsledku účelu, kterému slouží výstupy finančního účetnictví, se tak do účetního zobrazení odrážejí stabilizující prvky a informace jsou silně syntetické. Manažerské účetnictví má naopak poskytnout manažerům kritičtější, podrobnější pohled na ekonomiku podnikové činnosti a nabídnout srovnání aktuálního stavu se stavem předpokládaným, jež byl předem určen v předběžných propočtech. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 73)

Tab. 1. Základní rozdíly manažerského a finančního účetnictví obecně vnímané jejich uživateli (Wikipedia, 2012)

Účetnictví	Manažerské	Finanční
Určení	Interní	Externí
Zájem	Maximalizace zisku	Minimalizace daní
Obsah	Analytické účty	Syntetické účty
Pravdivost	Maximální	Princip opatrnosti
Úprava	Neregulované	Regulované státem
Ceny	Kalkulované	Reálné
Jednotky	Hodnotové i naturální	Finanční

2.1.2 Pojetí nákladů v manažerském a finančním účetnictví

Rozdílné informační potřeby adresátů informací finančního a manažerského účetnictví vyžadují i rozdílné pojetí nákladů v obou systémech. Náklady ve finančním účetnictví jsou proto chápány ve většině pramenů zabývajících se náklady jako jakékoli snížení vlastního kapitálu podniku, které se projevilo úbytkem nebo snížením užitečnosti aktiv, nebo zvýšením závazků. Takto široká definice nevyhovuje preciznějšímu pohledu manažerského účetnictví, které v nákladech spatřuje v první řadě peněžní ocenění spotřeby zdrojů v podniku, která by měla být co možná nejehospodárnější vzhledem k dosaženému výstupu a úče-

lově zaměřená na maximální zhodnocení spotřebovaných zdrojů. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 73)

Různé pojetí nákladů syntetizuje Hradecký, Lanča a Šiška v následující tabulce (Tab. 2) a nazývá manažerské ekonomickým, což autor považuje za správné.

Tab. 2. Základní charakteristiky finančního, hodnotového a ekonomického pojetí nákladů (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008)

Pojetí nákladů	Finanční	Hodnotové	Ekonomické
Vztah k subsystému účetnictví	Finanční účetnictví	Nákladové účetnictví	Účetnictví pro rozhodování
Vztah k zobrazované realitě	Zobrazení transakce v parametrech, které by platily, kdyby se uskutečnila.	Zobrazení transakce v parametrech, které by platily v současnosti.	Zobrazení transakce formou porovnání s jinou v úvahu přicházející alternativou.
Vztah k vyjádření zisku	Zisk je měřen na principu zachování finančního kapitálu v nominální výši. Podle tohoto pojetí podnik dosahuje zisku, pokud jeho vlastní finančně vyjádřený kapitál na konci období je vyšší, než na začátku období	Zisk je měřen na principu tzv. věcného zachování kapitálu. Podle tohoto pojetí podnik dosahuje zisku, až když se podaří reprodukovat vlastní kapitál měřený (a oceněný) výrobní kapacitou	Zisk je měřen na principu tzv. věcného zachování kapitálu, přičemž jeho úroveň se dále snižuje o oportunitní náklady a zvyšuje se o případné oportunitní výnosy.

2.2 Společná metodická pravidla pro nákladové termíny a kategorie

Všechny subsystémy manažerského účetnictví v té či oné míře používají stejná metodická pravidla a nástroje. Integrace subsystémů manažerského účetnictví do jednoho celku si vynutila sjednocení názorů na pravidla a nástroje. Jde jednak o členění nákladů a výnosů, a jednak o ocenění podnikových výkonů a spotřebovaných zdrojů. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 77)

Práce dále pojednává blíže o členění nákladů pro management nákladů v kontextu celého projektu v souvislosti s rostoucí dynamikou a neurčitostí podnikatelského prostředí totiž roste význam takových členění nákladů, která poskytují podklady pro variantní zadání žádoucího průběhu a pro zhodnocení budoucích variant podnikání.

2.2.1 Členění nákladů

Předpokladem účinného řízení nákladů je jejich vhodné, podrobnější členění. Manažerské účetnictví pracuje se dvěma základními členěními nákladů, které se objevují v (Hradecký,

Lanča a Šiška, 2008; Popesko, 2009; Král a kol., 2006) a jsou dále popsána v následujících dvou kapitolách:

1. DRUHOVÉ ČLENĚNÍ (členění podle nákladových druhů) a
2. KALKULAČNÍ ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ.

2.2.1.1 Druhové členění nákladů

Základní metoda, kterou uplatňují podniky ve svém účetnictví, je členění nákladů podle jejich druhů. Podniky při druhovém členění svých nákladů sledují především tyto dva aspekty:

1. Povinnosti vyplývající ze směrné účtové osnovy a zvoleného účtového rozvrhu.

Potřeby finančního účetnictví vyžadují sledovat náklady především v podobě definované účetními výkazy – a to výkazem zisků a ztrát a dále ve struktuře nákladů, která vyplývá z účetních předpisů, zejména směrné účtové osnovy a účtového rozvrhu. Je tedy povinností podniky zajistit ve finančním účetnictví náklady (a výnosy) členěné:

- a) podle struktury účetního výkazu zisku a ztráty (§ 18, odst. 1 písm. b) zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění novel),
- b) podle směrné účtové osnovy a účtového rozvrhu (§ 14 zákona o účetnictví).

2. Potřeby vnitropodnikového řízení, resp. vnitropodnikového, příp. manažerského účetnictví.

Zde je nutno upozornit i na další možnosti, které podniky mohou ve svém účetním systému uplatnit ve finančním účetnictví. Jde o možnost zavést další hledisko v druhově pojatém členění nákladů: např. podnik, který se rozhodne, že přímo do systému finančního účetnictví (účtové třídy 5 a 6) zahrne hledisko dělení nákladů podle jejich vztahu k výkonům (výnosům), tj. členění nákladů na fixní a variabilní (proměnné). Tato hlediska členění nákladů jsou nezbytná zejména v případech, kdy podnik v rámci svého manažerského účetnictví (nebo i mimo něj) chce pravidelně zajistit podklady bezpodmínečně nutné proto, aby bylo možno provádět nákladové analýzy (použít nákladové modely) založené na členění nákladů na fixní a proměnné, či jiném členění. (*Poradce: Vnitropodnikové účetnictví, 2002*)

ZÁKLADNÍ ROZLIŠOVÁNÍ NÁKLADOVÝCH DRUHŮ

Nejzákladnější členění vyjadřuje členění nákladů na skupiny nákladových druhů. Toto členění má určitou vazbu (nepřímou) na účelové a kalkulační členění nákladů. Proto lze za základní nákladové druhy považovat především:

- a) spotřebu materiálu,
- b) spotřebu externích prací a služeb,
- c) náklady mzdové včetně sociálního a zdravotního pojištění zaměstnanců,
- d) odpisy dlouhodobého hmotného a dlouhodobého nehmotného majetku (odpisovaného majetku),
- e) finanční náklady.

2.2.1.2 Kalkulační členění nákladů

Kalkulační hledisko členění skutečných nákladů umožňuje, aby byla vytvořena přesná metodická návaznost ostatních nástrojů řízení firmy. Jde o návaznost na předběžné kalkulace a rozpočetnictví, roční a další operativní plány. (*Poradce: Vnitropodnikové účetnictví, 2002*).

Z hlediska příčinných vazeb nákladů k výkonu, který je objemově, druhově a jakostně přesně vymezen (tzv. kalkulační objekty), a z hlediska praktických početně technických možností, jak přiřadit náklady konkrétnímu výkonu, lze rozlišit dvě základní skupiny nákladů, jak uvádí například (Král a kol., 2009):

- **PŘÍMÉ NÁKLADY**, které bezprostředně souvisejí s konkrétním druhem výkonu;
- **NEPŘÍMÉ NÁKLADY**, které se neváží k jednomu druhu výkonu a zajišťují průběh podnikatelského procesu podniku v širších souvislostech.

Z různých pramenů je pochopitelné, že aby podnik dosáhl analytičnosti prvotních nákladů, sledovaných v účetnictví ve výše požadované struktuře, musí zajistit při zpracování účetnictví (zpravidla podle konkrétního informačního systému, používaného v podniku), aby byly účetní doklady v oblasti nákladů a výnosů tříděny všemi potřebnými třídícími hledisky. Samostatný přístup při účtování může být uplatněn při použití **samostatného okruhu pro oblast manažerského účetnictví**. Podnik v daném případě člení v rámci manažerského účetnictví náklady takto:

- a) podle odpovědnostních hledisek, která jsou popsána samostatnou kapitolou této práce 2.3.1. a dále

- b) podle kalkulačních nákladů v oblasti přímých nákladů,
- c) v rámci střediskových režii jednotlivých druhových nákladů (položek) se dále využívá možnosti sledovat náklady v kalkulačním členění.

2.2.1.3 Vnitropodnikové účetnictví

Vnitropodnikové účetnictví je autory chápáno jako specificky vymezená soustava účetních postupů, jejímž cílem je především:

- shromažďovat, třídit a zpracovávat informace o ekonomických procesech, které se uskutečňují především uvnitř firmy, v jejich definovaných organizačních celcích a mezi nimi, a to v rozsahu a způsobem, který je potřeba pro veškeré uživatele těchto informací (účetní informace);
- informace předávat definovaným uživatelům. Tím je především základní (finanční) účetnictví (reprezentované v podnikové praxi útvarům, který vede finanční účetnictví) a dalším specializovaným útvarům firmy (technickým, obchodním atd.). Jde převážně o vnitropodnikové potřeby, avšak některé informace mohou být použitelné i vně firmy (pro externí uživatele, např. peněžní ústavy, které vyžadují podrobnější dokládání účetních a dalších ekonomických informací). (*Poradce: Vnitropodnikové účetnictví*, 2002).

2.2.2 Odpovědnostní hledisko členění nákladů

Každá střední a často i menší firma mnohdy zřizuje pro své jednotlivé činnosti samostatné a přesně definované vnitropodnikové útvary. To, proč tak činí je, aby vnitropodnikové účetnictví v oblasti nákladů, výnosů a hospodářského výsledku ve vztahu k celkové činnosti firmy plnilo svou funkci (nejen evidenční, ale i kontrolní), musí nutně být vedeno podle místa vzniku a odpovědnosti za vznik nákladů, výnosů a zisku. V praxi firem tedy způsob vedení vnitropodnikového účetnictví musí být odvozen mj. i od vlastní organizace firmy. Jestliže firma je členěna na samostatné vnitropodnikové útvary, je nutné, aby za tyto útvary byly sledovány i v nich vznikající náklady, výnosy a hospodářský výsledek. To umožňuje uplatňovat průběžně nejdůležitější úkol, který mají manažeři (vlastníci) firmy: kontrolovat odpovědnost za činnost těchto útvarů, vyhodnocovat a činit závěry. Z hlediska dobrého řízení firmy je zajištění tohoto požadavku klíčové. (*Poradce: Vnitropodnikové účetnictví*, 2002).

„Odpovědnost“ za vznik nákladů však nemusí nutně nést jen organizační či jinak vymezený útvar, nebo-li jakási část podniku. Zvláště v posledních letech bývá do řídicích systémů

firm implementován procesní přístup, náklady, výnosy lze tedy členit i v tomto pojetí a propojit tak v řídicím systému procesní hledisko s nákladovým řízením. Praxe ale ukazuje, že podniky jsou natolik **organické**, že ve svých strukturách a systémech spojují své dobré zvyklosti – schopnost organizovat své činnosti do útvarů, a také nové přístupy – procesní pohled na řízení nákladů, aniž by se vyhraňovaly jedním či druhým přístupem. Jelikož v první kapitole byly zmíněny základní pojmy procesního řízení, budou zde doplněna teoretická východiska také pro tvorbu odpovědnostních celků, které ve společnosti XY, a.s. nachází uplatnění.

2.2.2.1 Zásady pro tvorbu odpovědnostních celků

V praxi firem je používána řada pojmů, jejichž obsah se často kryje, některé pojmy naopak jsou zcela jednoznačné. Proto, aby byla dodržena jednoznačnost, bylo v této práci zvoleno pro označování vnitropodnikových útvarů pouze několik pojmů, a to zejména “hospodářské středisko”. Vždy však záleží na obsahovém konkrétním vymezení v určité firmě podle její organizace. Pro příklad je zde uveden teoretický předpoklad pro definici hospodářského střediska.

DEFINOVÁNÍ HOSPODÁŘSKÉHO STŘEDISKA

Aby vnitropodnikové účetnictví mohlo zabezpečit účtování o nákladech, výnosech a hospodářském výsledku podle hospodářských středisek, musí být tato střediska vymezena a definována jako relativně samostatný útvar, který podle (*Poradce: Vnitropodnikové účetnictví*, 2002):

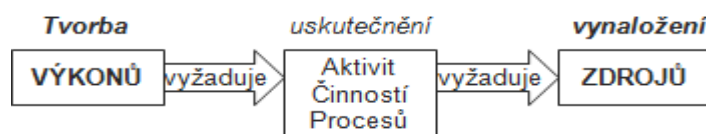
- a) řídí vedoucí, odpovědný zejména za jednotlivou činnost střediska, která je ekonomicky a účetně definovatelná a může navazovat na organizační strukturu,
- b) je z hlediska firmy organizačně a ekonomicky funkční a umožňuje realizovat veškeré záměry firmy v oblasti řízení výroby či jiné činnosti, operativního plánování, rozpočtování, kalkulování a účtování včetně zjišťování údajů o stavech a pohybech zásob vlastní výroby.

2.3 Kalkulace nákladů

Autoři pojem kalkulace pojí téměř vždy se schopností podniku dosáhnout efektivnějšího vynakládání nákladů a také jejich snížení. Jedná se o historicky nejstarší a zároveň v současnosti nejrozšířenější nástroj hodnotového řízení podniku.

„Kalkulace zobrazuje ve vzájemné souvislosti oba základní póly podnikatelského procesu – naturálně vyjádřený výkon, jeho hodnotovou charakteristiku. To z ní činí nejvýznamnější nástroj, synteticky zobrazující vzájemný vztah věcné a hodnotové stránky podnikání.“ (Kráal a kol., 2008, s.139)

Kalkulace je stěžejním nástrojem pro řízení vývoje nákladů výkonů podniku. Teorie říká, že základem kalkulace je rozvrh nákladů na kalkulační jednici. Jde o výpočetní postup, který by neměl být samoúčelný, nýbrž měl by směřovat k co nejadresnějšímu přiřazení nákladů na jednotku výkonu při uplatnění hlediska kauzality a odpovědnosti. Kalkulační systém bývá v tom nejužším smyslu chápán jako nezbytná součást informačního systému společnosti, jako sesterská disciplína účetnictví, rozpočetnictví, statistiky a operativní evidence. V řadě podniků si zachoval přesně tuto nevýraznou pozici a definici pocházející z dob, kdy nebylo třeba se tolik zajímat o to, komu výsledky dnešního snažení zítra prodáme. (Tomková, 2002)



*Jaké zdroje **by se vynaložily** na tvorbu výkonů, ?*

*Jaké zdroje **se mohou vynaložit** na tvorbu výkonů, ?*

*Jaké zdroje **by se měly vynaložit** na tvorbu výkonů, ?*

*Jaké zdroje **se vynaložily** na tvorbu výkonů ?*



Kalkulace se liší v závislosti na účelu sestavení („PROČ“) a na fázi řídicího cyklu („KDY“) !

Cílem je řídit hodnotu výkonu po celou dobu existence výkonu !

Obr. 3. Kalkulace v souvislostech

Kalkulační systém podnikatelských subjektů jako instrumentální systém lze strukturovat podle kritérií **co kalkulace vyjadřuje**:

a) náklady na kalkulační jednici, případně kalkulované množství,

b) cenu předmětu kalkulace.

Primárním uživatelem kalkulací jsou manažeři konkrétního podnikatelského subjektu. Ne- ní tedy určena ve své strukturní složitosti externím uživatelům, výjimku tvoří v některých případech kalkulace nabídkové ceny individuální produkce. Primárně jsou kalkulace sestavovány za účelem:

a) řízení hospodárnosti (formulace nákladového úkolu a kontrola přiměřenosti skutečných nákladů),

b) cenové tvorby (zásadně odlišný princip nákladové tvorby cen a tržní determinace).

2.3.1 Přehled kalkulačních technik (algoritmů) podle povahy předmětu kalkulace

Zde je uveden základní výčet kalkulačních technik, v podnikové praxi obvykle kombinovaných pro individuální potřeby uživatelů, jak jej vidí Svoboda (2006):

- prostá kalkulace dělením,
- kalkulace dělením s poměrovými čísly,
- kalkulace ve sdružené výrobě (rozčítací, odečítací),
- přírážkové metody (fázová, stupňová, zakázková),
- rozdílové metody (metoda standardních nákladů, normová metoda),
- metody odvozené od principu Direct Costing, umožňující oddělené řízení variabilních a fixních nákladů.

Při hodnocení některých novějších přístupů k pojetí kalkulace se někdy posuzují tradiční metody kalkulace jako absorpční, tedy sledující cíl přiřadit všechny náklady k jednotlivým předmětům kalkulace, zatímco novější metody se chápou jako přiřazování jen dílčích (zpravidla variabilních) nákladů jednotlivým předmětům kalkulace. Jde o dosti závažné nedorozumění: věcně logická úvaha potvrzuje, že všechny výkony konkrétního podniku musí absorbovat veškeré náklady. Technika této absorpce samozřejmě může být diferencovaná v závislosti na logice rozhodovací úlohy: to se odráží zejména při respektování odlišné povahy reprodukce (a tedy i návratnosti) variabilních a fixních nákladů. Kalkulační řešení založená na koncepci odděleného řízení variabilních a fixních nákladů (Direct Costing) mají perspektivu především v oblasti využití kalkulací pro výrobová rozhodování, zajímavá jsou ale i pro novou kvalitu řízení hospodárnosti. (Svoboda, 2006)

Král a kol. (2008, s. 139) uvádí, že změna podmínek podnikání vyžaduje v zásadě **nový pohled na všechny tři prvky metody kalkulace**: na vymezení jejího předmětu, na způsob

přirázování nákladů tomuto předmětu i na strukturu hodnotových veličin, které se zjišťují nebo stanovují ve vztahu ke kalkulační jednici.

2.3.2 Systémový strukturní přehled metod kalkulace

Teorie rozeznává společně tento kalkulační systém (Svoboda, 2006; Král a kol., 2006; Popesko, 2009), který umožňuje podnikům zvolit právě tu součást kalkulačního systému tak, aby vyhovovala jejímu účelu:

- **předběžné kalkulace, jimiž se stanoví cenový či nákladový úkol:**
 - a) propočtová (též rozpočtová, cílová, cenotvorná, strategická) kalkulace,
 - b) plánová (taktická) kalkulace,
 - c) operativní kalkulace,
- **výsledné kalkulace, jimiž se ovládá nákladový a cenový proces:**
 - a) úhrnné metody (v prosté, sdružené, procesní výrobě, či jiných specifických činnostech),
 - b) rozdílové metody (od metody standardních nákladů k řízení pomocí výjimek metodou normovou),
 - c) metody respektující odlišnost příčinných vztahů variabilních a fixních nákladů, metody sledující ovládání dílčích aktivit podnikových struktur (ABC, ABM), případně dalších experimentálních technik.

3 METODY ŘÍZENÍ NÁKLADŮ IT SLUŽEB

Následující kapitola pokládá teoretické základy pro popis IT služeb a jejich místa ve společnosti, poskytující tyto služby svým zákazníkům. Na základě závěrů autorů z teorie i praxe, pojednávajících o tématice řízení nákladů IT služeb popisuje také kriticky možnosti řízení IT služeb a jejich nákladů. Společným jmenovatelem popisovaných teoretických závěrů je katalog IT služeb, který je přínosný pro činnost společnosti, poskytující IT služby.

3.1 IT služby

3.1.1 Vymezení základních pojmů řízení IT služeb

Informatika oplývá pestrostí výkladů pojmů, ačkoli existuje několik všeobecně přijímaných a vnitřně konzistentních jader teorie pro řízení IT služeb (Obr. 4) jako například ITIL®, mnoho autorů vykládá základní pojmy po svém. ITIL® je sada knižních publikací, která obsahuje sbírku nejlepších zkušeností z oboru řízení služeb informačních technologií. Tyto publikace jsou ve vlastnictví britské vlády, konkrétně Cabinet Office, která kromě ITIL® spravuje ještě šest dalších celosvětově používaných manažerských rámců a metodik, z nichž v ČR nejznámější je metodika řízení projektů PRINCE2®. Název „ITIL®“ vznikl jako zkratka slov „Information Technology Infrastructure Library“.

Vývoj jednotlivých výše zmíněných teorií mírně zaostává za praktickými zkušenostmi, ačkoli jsou výše zmíněné teorie řízení IT služeb výjmečně propracované a praktické, v rychlém vývoji v této oblasti tak dochází k jakémusi výkladovému zmatku mezi uživateli těchto teorií pro řízení IT služeb. Je tedy třeba důsledně definovat základní pojmy mezi jednotlivými skupinami uživatelů. Pro tuto práci byly zvoleny základní definice co nejbližší rámci ITIL®, interpretované profesorem informatiky Ing. Voříškem², CSc., prezidentem ČSSI³ a uznávaným odborníkem v oblasti řízení IT služeb – Mgr. Jiřím Skálou, certifiko-

² Profesor Ing. Jiří Voříšek, CSc., je vedoucím katedry IT na VŠE v Praze, prezidentem ČSSI a prokuristou poradenské firmy ITG, s. r. o. Specializuje se na strategické řízení informačních systémů, systémovou integraci, outsourcing a metodiky vývoje a provozu podnikových informačních systémů.

³ Česká společnost pro systémovou integraci (ČSSI) byla založena v roce 1994 a v současné době sdružuje organizace a jednotlivce dodávající nebo využívající informační technologie a informační služby (firmy,

vaným ITIL® Expertem. Výklady zde použité mají snahu syntetizovat teoretické jádro z rámce ITIL® a obsáhnout akademický i praktický aspekt každoročně prezentovaný na konferenci Systémová integrace⁴. Rámec ITIL® a důvod výběru právě tohoto rámce pro tuto práci je samostatně popsán v kapitole 3.2.



Obr. 4. Teoretická jádra pro řízení IT služeb

INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE

Pojem informační technologie (zkratka IT) je podle nejnovějšího výkladového slovníku ITIL® v češtině, v1.0, vydaného 29.července 2011 definován jako „technologie pro uložení, komunikaci a zpracování informací, jež typicky zahrnuje počítače, telekomunikace, aplikace a další software“. IT infrastruktura tedy automaticky zahrnuje i infrastrukturu te-

instituce, vysoké školy). V tomtéž roce zahájila vydávání časopisu Systémová integrace a současně tradici výročních konferencí Systémová integrace.

⁴ Katedra informačních technologií Vysoké školy ekonomické je od roku 1993 společně s ČSSI (Česká společnost pro systémovou integraci) hlavním organizátorem každoroční mezinárodní konference „Systémová integrace“. Konference je největší a nejvýznamnější akcí svého druhu v ČR. Je zaměřena na využívání informačních technologií při řízení podniků a institucí. Partnery konference jsou nejvýznamnější inforatické a konzultační firmy působící v ČR.

lekomunikační a tudíž pod pojmem služby IT je třeba vidět i služby komunikační. Někdy je snaha vyjádřit explicitní přítomnost komunikačních aspektů tím, že se mluví o informačních a komunikačních technologiích, anglicky information and communication technology (zkratka ICT), a odtud analogicky ICT infrastruktura a služby ICT. Nicméně v současné době je již konvergence světů informačních a komunikačních technologií tak pokročilá, že lze jen obtížně stanovit, kde končí jedno a začíná druhé, a tudíž jsou pojmy ICT a IT považovány za synonyma. Samotný ITIL® již od verze 3 pracuje pouze s pojmem IT, jenž dle výše citované definice zahrnuje i veškeré komunikační aspekty. (OMNICOM, s.r.o., © 2008-2012)

V informatice je zcela běžné, že existují různé definice, výklady a pojetí stejných pojmů. Ovšem v oblasti IT služeb lze říci, že co autor to prakticky jiná definice. Profesor Voříšek odvozuje z určitého výběru relevantních výkladů základní definici a vlastnosti služby a IT.

SLUŽBA

"Služba je abstrakcí nějakého zdroje, kterou reprezentujeme schopnost zdroje zpracovávat úlohu s koherentní funkcionalitou z pohledu poskytovatele i příjemce služby. Aby služba mohla být použita, musí být realizována konkrétním agentem poskytovatele." (Voříšek, 2008)

Služba se od produktů v kontextu této práce liší v řadě charakteristik, které často zaznívají na konferenci Systémová integraci:

- zákazník je zahrnut do specifikace, customizace a integrace služby do vlastní organizace;
- se službou jsou obvykle dodávány i znalosti, na jejichž příjem musí být zákazník připraven;
- čím více je služba spojena s interakcí osob dodavatele a zákazníka, tím více závisí efektivita služby na úrovni jejich znalostí a jejich motivaci;
- velkou roli při poskytování služby hrají podnikové kultury poskytovatele a zákazníka;
- úroveň spokojenosti zákazníka je výrazně závislá na doplňkových službách, které jsou s hlavní službou spojeny (např. customizace, hot-line,...);
- služby umožňují lépe prodávat klasické produkty (viz iPod a www.itunes.com, viz automobily);
- největší efekty pro dodavatele i zákazníka přinášejí standardizované služby.

IT SLUŽBA

IT služby tvoří podmnožinu výše definovaných obecných služeb. V současné době je možné se setkat s několika různými pojmy, vycházejícími z rozličných pojetí služeb. Někteří autoři hovoří o informatických službách, jiní o IT službách a další o službách informatiky. Zde je cílem nalézt takové pojetí, které bude dostatečně vysvětlující a zároveň univerzální, aby bylo možné všechny výše uvedené pojmy považovat za totožné. Pro pochopení podstaty IT služby jsou zde uvedeny následující definice jak uvádí profesor Voříšek na konferenci Systémová integrace v roce 2007:

"IT služba jsou aktivity a/nebo informace dodávané poskytovatelem IT služby příjemci (odběrateli, zákazníkovi) služby." (Voříšek, 2004)

„IT služba je konkrétní funkcionalita poskytovaná informačními a komunikačními technologiemi, která umožňuje chod nějakého konkrétního obchodního procesu“ (Skála, 2004)

Z těchto pojetí lze vyvodit některé společné vlastnosti a prvky příslušející IT službám. Autoři se více či méně shodnou na tom, že služba je tvořena syntézou aktivity či skupiny aktivit, informacemi a IT nástroji.

Co přesně příjemce služby informatiky získá je předmětem kontraktačního jednání mezi poskytovatelem a příjemcem služby informatiky. Dnes se převážně užívá mechanismu označovaného jako SLA (Service Level Agreement) neboli obchodní a technické podmínky.

Obchodní a technické podmínky obvykle upřesňují tyto charakteristiky IT služby:

- komu je služba poskytována (kdo jsou oprávnění příjemci služby),
- kde je služba poskytována (lokalita, kde je služba dostupná),
- kým je služba poskytována,
- co je předmětem služby,
- jaký je objem poskytované služby (počet oprávněných uživatelů, objem předávaných/zpracovávaných dat apod.),
- jaké jsou kvalitativní charakteristiky poskytované služby (dostupnost, doba odezvy, spolehlivost, stáří předávaných dat apod.),
- jaká je cena poskytované služby (plus případné bonusy/malusy za překročení/nedodržení sjednané kvality služby poskytovatelem),

- jakými znalostmi a/nebo technologiemi musí disponovat příjemce služby, aby mohl službu konzumovat.

3.2 Řízení IT služeb

Dosažení efektivního řízení IT služeb ve společnosti vyžaduje koordinovaný rozvoj ve všech částech společnosti, participujících na dodávce služeb. Řízení podnikové informatiky na bázi IT služeb předpokládá existenci katalogu služeb, tedy seznamu služeb, které využívají jednotliví zákazníci. Přehlednost katalogu je základním předpokladem jak efektivní správy IT služeb, tak snadného užívání IT služeb. Proto se zde ke slovu dostává vhodně zvolená kategorizace IT služeb, jež je popsána v následující kapitole. (Voříšek, 2007)

3.2.1 Kategorizace IT služeb

Informatika je obor plný nejrůznějších standardů. Pro kategorizace IT služeb ale žádný všeobecně uznávaný standard neexistuje. Existuje však koncept správy IT služeb podle ITIL – IT Service Management (ITSM), který představuje rozsáhlý rámec standardů a metodik popisujících, jakým způsobem má být dodávka IT služeb zajištěna, jaká má být této dodávce poskytována podpora, jakým způsobem má být nakládáno s technologickými i lidskými zdroji, nebo jakými mechanismy má být prováděno hodnocení kvality dodané IT služby. Přestože je tento koncept velice obsáhlý, o jakékoli standardní kategorizaci informatických služeb nic nenapovídá.

Profesor Voříšek v roce 2007 tedy shrnuje důvody pro kategorizaci IT služeb takto:

1. Rámce pro řízení IT služeb jako je ITIL®, COBIT® a CMMI® jsou zaměřeny především na IT procesy (jejich kvalitu, zralost, efektivnost atd.). O tom jak strukturovat IT služby a jak vytvářet architekturu IT služeb se v těchto přístupech nehovoří. Z toho plynou tyto důsledky:
 - individuální přístupy ke strukturaci a granularitě služeb,
 - pomalá standardizace služeb,
 - obtíže při nákupu služeb na trhu.
2. Různé služby vyžadují různá SLA.
3. Návrh architektury služeb na základě standardizovaných IT služeb zprůhledňují katalog služeb pro tvůrce i pro zákazníky.

Voříšek (2007) rozeznává například tyto typy možných kategorizačních hledisek, které jsou popsány v následujících dvou kapitolách.

3.2.1.1 Kategorizace podle předmětu služby

Kategorizace podle předmětu služby je základním kategorizačním hlediskem. Využívá se při návrhu a řízení IT služeb (definice SLA, přiřazování IT služeb procesům zákazníka a v neposlední řadě účtování IT služeb atd.). Kategorizace IT služeb dle předmětu služby je hlavním kategorizačním hlediskem. Toto hledisko se soustřeďuje na to, co poskytovatel příjemci v rámci služby dodává.

- *INFORMAČNÍ SLUŽBY*

Informační službou dodává poskytovatel zákazníkovi požadovanou informaci, resp. data. Informace je dodána v požadované struktuře, formátu a čase. I když dodaná informace může být produktem softwarové aplikace, tak funkcionality aplikace je pro zákazníka služby nepodstatná.

- *APLIKAČNÍ SLUŽBY*

Velmi významným představitelem aplikačních služeb je SaaS (Software-as-a-Service). V tomto případě externí poskytovatel poskytuje velkému počtu zákazníků přes internet funkcionality aplikace, která běží na jeho technologické infrastruktuře. Příkladem je firma Salesforce s aplikací CRM nebo Google s balíčkem aplikací Google Apps.

- *INFRASTRUKTURNÍ SLUŽBY*

Předmětem infrastrukturní služby je vybudování a provoz IT infrastruktury (servery, koncové stanice, sítě LAN a WAN, operační systémy, databázové systémy, monitorovací systémy atd.) potřebné pro bezchybný chod aplikace nebo aplikací. Do infrastrukturních služeb patří pořizování nového HW/SW, upgrade HW/SW, budování a rozšiřování síťové konektivity, řešení poruch a výpadků atp.

- *PODPŮRNÉ SLUŽBY*

Představují takové služby, které jsou potřebné/vhodné pro zajištění služeb informačních, aplikačních a infrastrukturních. Jedná se zejména o školení, customizaci a integraci aplikací, služby help desku, ale i o pomocné služby poradců při tvorbě kontraktů nebo při realizaci výběrového řízení. V praxi bývají všechny výše uvedené služby úzce provázány.

3.2.1.2 Kategorizace podle způsobu spotřeby IT služby

Další pohled na IT služby je podle jejich typické spotřeby, se kterou souvisí i způsob zpoplatnění těchto služeb. Existují IT služby, jejichž odběr je neustálý (24/7). Typickým příkladem je poskytování internetového připojení nebo provoz kritické business aplikace. Jiné služby mají charakter jednorázové spotřeby, souvisí tedy se specifickou poptávkou, jejímž uspokojením odběr služby končí (např. provedení auditu IS). A dále jsou zde služby diskrétní, pro které platí opakovaná (pravidelná i nepravidelná), ale nikoli spojitá spotřeba. Tyto služby mohou být v podniku neustále k dispozici, nicméně jejich spotřeba neustále neprobíhá; patří sem aktivity typu čištění dat, zálohování, analýzy návštěvnosti webů, upgrade HW/SW apod. Z charakteru spotřeby IT služby je možné odvodit řadu parametrů SLA, zejména požadovanou dostupnost služby a způsob zpoplatnění. Tento pohled se používá jako doplňkový k pohledu dle předmětu služby a je významný zejména pro plánování zdrojů nutných pro realizaci služby a pro ekonomy jak na straně poskytovatele, tak na straně příjemce. (Voříšek, 2007; Skála, 2004)

3.2.2 Architektura IT služeb

Výše uvedená kategorizace služeb je využitelná jednak při tvorbě katalogu služeb a jednak při tvorbě architektury IT služeb. Cílem architektury u poskytovatele IT služeb je nabízet a dodávat takové portfolio integrovaných služeb, takovému segmentu zákazníků a v těch teritoriích, které přinese nejvyšší zhodnocení vložených prostředků. Zvolení vhodné varianty kategorizace a architektury IT služeb závisí na konkrétní organizaci a cílech kategorizace. Stejně tak nemusí být snadné každou využívanou nebo poskytovanou službu jednoznačně přiřadit do některé z kategorií. Důvodem je často unikání definice parametrů informatické služby v SLA, které toto jednoznačné zařazení může ohrozit nebo úplně znemožnit. Na druhou stranu může vhodně zvolená kategorizace a vhodně navržená architektura služeb v mnohém pomoci. Při nasazování procesního managementu ve velkých organizacích je vždy zapotřebí do IT služeb vnést nějaký řád. **Cílem tohoto řádu by ale neměla být pouze přehlednost katalogu služeb, ale zejména snadnější a transparentnější řízení a účtování IT služeb.** (Voříšek, 2007; Skála, 2004)

Základní kategorizací, které se využívá v architektuře IT služeb uživatelské organizace je kategorizace podle předmětu IT služby. Architektura určuje:

- které IT služby jsou v organizaci poskytovány,

- kterým uživatelům,
- jaké jsou vazby mezi jednotlivými službami.

Základní členění uživatelů v architektuře je interní uživatelé, zákazníci, partneři a veřejnost. Tatož služba může být poskytována různým typům uživatelů, ale parametry SLA této služby se mohou uživatel od uživatele lišit.

3.2.3 Katalog IT služeb

Předpokladem kvalitního řízení IT služeb je existence vhodně uspořádaného katalogu a vhodné architektury IT služeb. Při tvorbě katalogu služeb (např. při zavádění ITIL®) vzniká potřeba rozřídění inforatických služeb na základě určitých pohledů tak, aby katalog byl přehledný jak pro poskytovatele, tak pro uživatele, a aby byl snadno využitelný při tvorbě architektury IT služeb.

Řízení podnikové informatiky na bázi IT služeb je styl řízení IT, na který přechází čím dále tím více organizací pro jeho zjednodušující a zřetelně pozitivní dopady na obchodní procesy. Základním předmětem tohoto řízení je IT služba. K popisu charakteristik IT služby se využívá SLA (Service Level Agreement). Všechny služby jsou pak souhrnně evidovány v katalogu služeb. S ohledem na to, že problematika řízení IT služeb je relativně nová, neustálily se zatím přístupy ke třídění IT služeb ani k tvorbě architektury služeb. Proto poskytovatelé IT služeb a mnohdy i uživatelé IT služeb využívají své vlastní členění, což komplikuje orientaci na trhu IT služeb i při návrhu architektury IT služeb v organizaci. (Voříšek, 2007)

Dlouhý ze společnosti StringData⁵ popisuje na 17. ročníku konference Systémová integrace hlavní principy řízení IT služeb pomocí katalogu takto:

„Záměrem Katalogu služeb je poskytnout jediný zdroj konzistentních informací o všech dohodnutých službách a zajistit širokou dostupnost všem, kdo jsou oprávněni k němu při-

⁵ Společnost StringData⁵ se od roku 1993 zabývá vývojem a údržbou komplexních softwarových řešení s důrazem na kvalitu a spokojenost zákazníků. V roce 2000 vzniká produktová divize s klíčovým produktem SyDesk. Je členem Oracle Partner Network, Czech ICT Alliance, itSMFa Microsoft Partner.

stupovat. Účelem procesu Katalogu služeb je zajistit, aby byl vytvořen a udržován Katalog služeb, obsahující přesné informace o všech službách v provozu a o těch službách, které jsou do provozu připravovány. Cílem Správy katalogu služeb je spravovat informace obsažené v Katalogu služeb, a zajistit, že jsou přesné a odrážejí aktuální podrobnosti, status, rozhraní a závislosti všech provozovaných služeb, resp. služeb připravovaných do provozu, a to v živém prostředí.“

Typické atributy IT služeb v katalogu podle (Voříšek, 2007):

- Jméno služby/Service Name
- Popis služby/Service description
- Typ služby/Service type
- Podpůrné služby/Supporting services
- Vlastníci z businessu/Business owner(s)Kterých jednotek businessu se služby týká/Business Unit(s)
- Manažeři služby/Service Manager(s)
- Dopad na business/Business ImpactPriorita businessu/Business priority
- Kontakty do businessu/Business contacts
- Eskalační kontakty/Escalation Contacts
- Reporty o službě/Service Reports
- Revize služby/Service Reviews
- Bezpečnostní kategorie/Security Rating

3.2.4 ITIL®

Vladimír Kufner, předseda itSMF⁶ na konferenci Systémová integrace v roce 2007 uvádí tuto výstižnou definici. „ITIL® (*Information Technology Infrastructure Library*) je množina publikací popisující model nejlepších praktik pro správu služeb IT založený na proces-

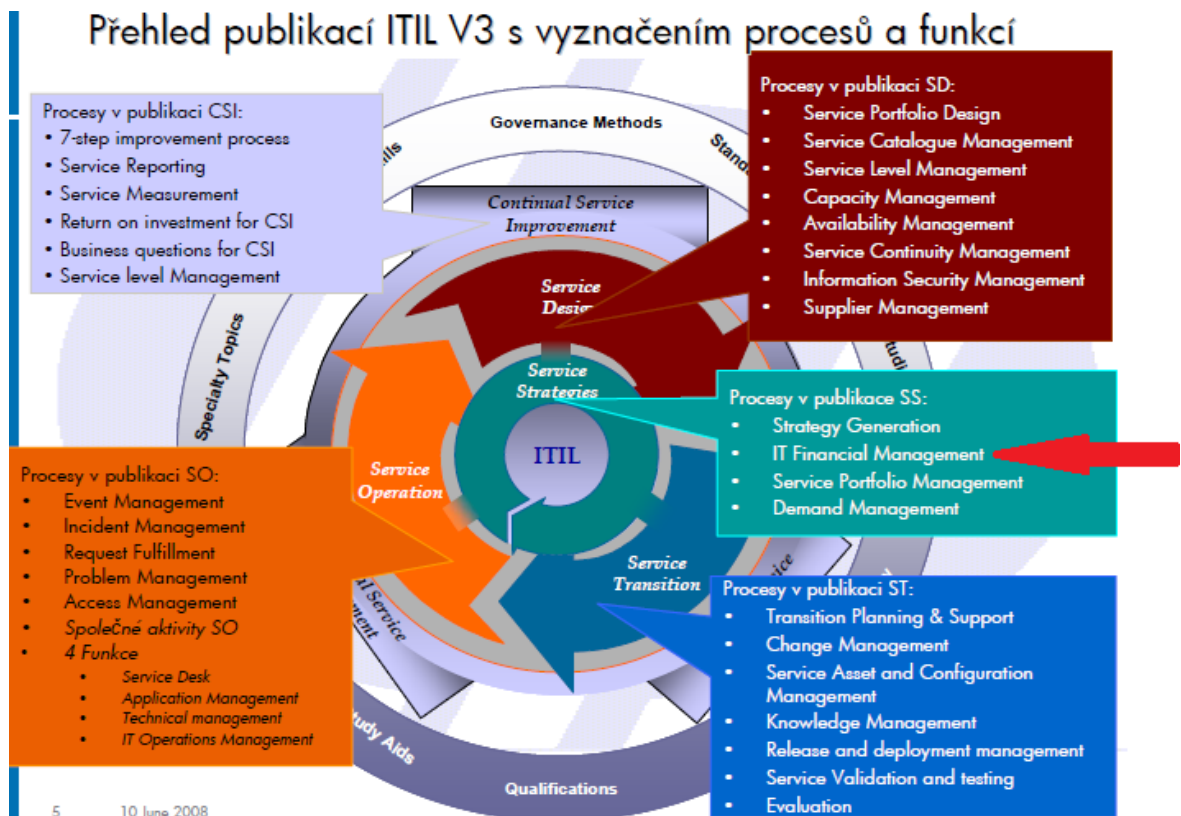
⁶ itSMF – IT Service Management Forum – je mezinárodně působící nezávislá a nezisková organizace účelově se věnující všem aspektům řízení služeb informačních a komunikačních technologií. Celosvětovým standardem pro tuto oblast je ITIL® a z něj vycházející norma ISO/IEC 20000, itSMF je tedy současně vnímáno jako fórum uživatelů tohoto standardu, které ale současně zásadním způsobem ovlivňuje rozvoj celého odvětví ICT managementu. itSMF bylo založeno v roce 1991 ve Velké Británii, v současnosti (III/2009) má ustanovené národní pobočky v 52 zemích světa a založení v dalších 27 zemích je ve stadiu příprav.

ním řízení. ITIL® původně vznikl jako snaha britské vlády (přesněji britské vládní agentury CCTA - Central Computer and Telecommunication Agency) o zavedení kvalitativního standardu v oblasti informačních technologií. Tyto praktiky jsou nezávislé na velikosti firmy, průmyslovém odvětví i na dodavatelích. “

ITIL® vznikl v polovině osmdesátých let jako reakce na stále se prohlubující závislost businessu na informačních a telekomunikačních technologiích. Původní vznik byl veden snahou nabídnout nějaký standard podobný ISO 9000, ale zaměřený na poskytování služeb IT. Celý koncept je poměrně dosti rozsáhlý, nejlépe propracovanou částí je oblast dodávky a podpory služeb. Toto zúžení záběru ITIL® se běžně označuje jako IT Service Management (ITSM) a jako s takovým se s ním poměrně často lze setkat na americkém kontinentě, ale i v Evropě.

Formálně deklarovaným cílem ITIL® je:

- Zvýšit kvalitu.
- Snížit náklady.
- Zlepšit dostupnost.
- Zvýšit výkon.
- Optimalizovat využití zdrojů.
- Zlepšit škálovatelnost.



Obr. 5. Přehled publikací ITIL® V3 s vyznačením procesů a funkcí podle (Kufner, 2008)

Kufner (2008) a jiní přispěvatelé konference Systémová integrace zmiňují, že strategii služeb je třeba založit na jasném uznání existence konkurence na trhu, nezávisle na kontextu, v němž funguje poskytovatel služeb; na poznání, že každá strana má možnosti výběru, a na záměru, jak se chceme jako poskytovatel služeb lišit od konkurence. Všichni poskytovatelé služeb potřebují definovat strategii služeb. Z těchto důvodů tvoří publikace SS skutečné jádro životního cyklu ITIL® V3. Zaměřuje se na návody všem poskytovatelům služeb IT a jejich zákazníkům, jak provozovat a dlouhodobě udržet jasnou strategii služeb. V praxi to značí mít přesné porozumění:

- jaké služby nabízet (portfolio a katalog služeb);
- komu tyto služby nabízet (zákazníci);
- jak rozvíjet vnitřní a vnější trhy pro tyto služby;
- existující a potenciální konkurence na těchto trzích a cíle, které odliší hodnotu toho, co děláte, nebo jak to děláte;
- jak můžeme vytvářet obchodní případy pro investice v oblasti správy služeb;

- budou zákazníci a zainteresované strany vnímat a měřit hodnotu (výkonnost služeb), a jak bude tato hodnota vytvářena;
- jak budou zákazníci rozhodovat o zdrojích služeb s ohledem na využití různých typů poskytovatelů služeb;
- jak dosáhnout průhlednosti a kontroly vytváření hodnot prostřednictvím správy financí;
- jak by mělo být vyladěno rozmístění dostupných zdrojů pro dosažení optimálního efektu s ohledem na celkové portfolio služeb včetně řešení případných konfliktů.

Publikace se zabývá v tomto kontextu strategickým plánováním a bere v potaz určité faktory jako jsou např. silné a slabé stránky, unikátnost na trhu, strategie businessu, kritické faktory úspěchu a možná ohrožení a příležitosti a jejich vliv na strategii služeb.

3.2.4.1 Historie ITIL®

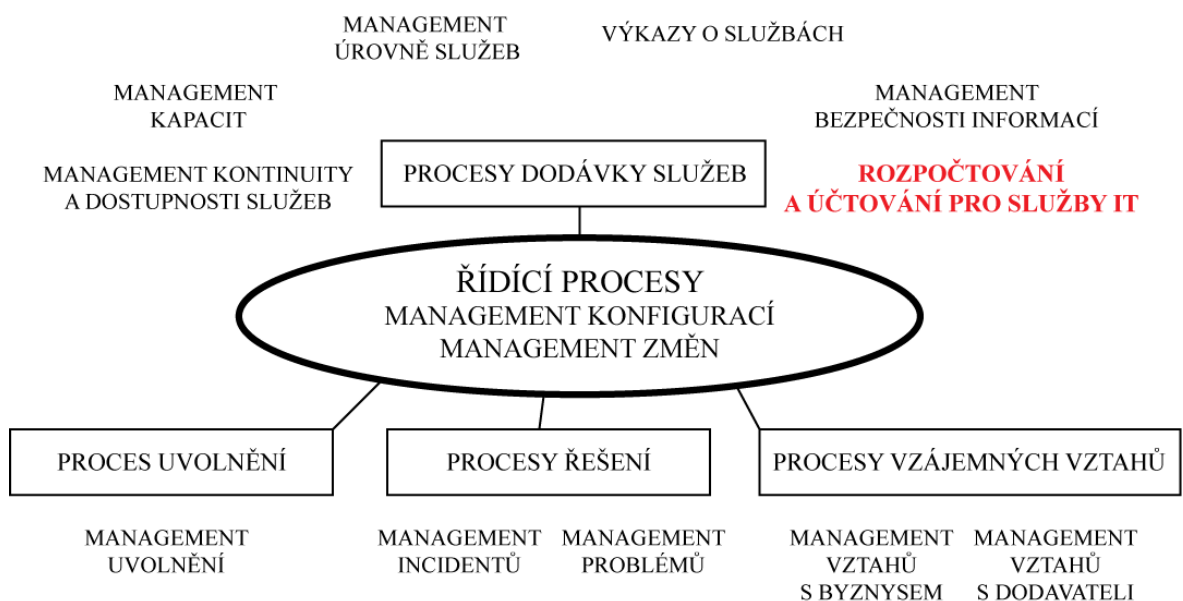
ITIL® byl publikován v letech 1989 až 1995 u Her Majesty's Stationery Office (HMSO) ve Spojeném Království jménem Central Communications and Telecommunications Agency (CCTA), což je dnešní Office of Government Commerce (OGC). Ve svých počátcích byl využíván hlavně ve Spojeném Království a v Nizozemí. Druhá verze ITIL® byla publikována jako soubor revidovaných knih v letech 2000 až 2004.

Původní verze ITIL® představovala knihovnu 31 souvisejících knížek pokrývajících všechny aspekty poskytování služeb IT. Původní verze byla poté revidována a nahrazena sedmi těsněji souvisejícími a konzistentními knihami (ITIL® V2), které byly v celkovém rámci konsolidovány. Tato druhá verze začala být univerzálně akceptována v mnoha zemích tisíci organizacemi, jako základna pro efektivní poskytování služeb IT. V roce 2007 byl ITIL® V2 vystřídán rozšířenou a konsolidovanou třetí verzí ITIL®, sestávající z pěti klíčových knih pokrývajících životní cyklus služeb, společně s oficiálním úvodem. Je ovšem nutno poznamenat, že předchozí verze ITIL® V2 nebyla třetí verzí ITIL® V3 zcela potlačena. Většina nových procesů ITIL® V3 je obsahem ostatních šesti knih ITIL® V2, které však na rozdíl od publikací Service Support a Service Delivery nejsou procesně strukturovány a proto praktická výtěžnost informací z těchto knih je poněkud problematická. Některé nové procesy ITIL® V3 vznikly dekompozicí procesů z předchozí verze knihovny ITIL® V2 a proto nová verze knihovny ITIL® V3 nabízí procesním specialistům a architektům detailnější pohled na strukturu, obsah a rozsah popsaných procesů. (OMNICOM, s.r.o., © 2008-2012)

3.2.5 ISO/IEC 20000

Organizacím, které výše popsané principy začaly aplikovat dlouho chyběl formálně dokumentovaný standard, jakým jsou pro oblast kvality např. normy ISO. British Standard Institution (BSI) se rozhodl vydat normativ, na základě kterého lze prokázat, že IT služby jsou opravdu poskytovány na potřebné úrovni vycházející z rámce ITIL®.

První verze BS 15000 spatřila světlo světa v listopadu roku 2000. Byla založena na publikaci „DISC PD5:1998 – the Code of Practice for IT Service Management“. V současné době existuje vydání skládající se z „BS 15000-1:2002 IT service management – Specification for service management“ vydané 27.zářím 2002 a „BS15000-2:2003 IT service management – Code of practice for service management“ z 22.ledna 2003. Práce na překladech a úpravě textů pro ostatní země byla završena nebo spíše ukončena vydáním mezinárodní normy ISO/IEC 20000. Tato byla již v anglickém jazyce publikována 15.12.2005 pod názvem „ISO/IEC 20000-1:2005 Information technology – Service management – Part 1: Specification“ a „ISO/IEC 20000-2:2005 Information technology – Service management – Part 2 : Code of practice“. (Váňa, 2007)



Obr. 6. Procesy managementu služeb podle ISO/IEC 20000

Z obrázku (Obr. 6) je patrné, že procesy pokrývají celou oblast poskytování IT služeb. Vlastní norma neříká, jak mají jednotlivé procesy vypadat, ale pouze definuje, co musí splňovat. Už to, že základní část „Specification“ s definicí požadavků na všechny procesy v originále obsahuje 16 stránek včetně úvodu a výčtu použité literatury napovídá, že se nejedná o zbytečně rozsáhlý dokument. Na první pohled to může být výhoda – požadavků

je málo. Na druhý pohled se situace jeví trochu jinak. Již v úvodu celé normy se totiž konstatuje, že její aplikace je vyhrazena kompetentním odborníkům. Nicméně pro kvalifikované posouzení úrovně poskytovaných IT služeb tam nic nechybí.

3.2.6 Proces Finanční řízení nákladů IT

Pro finanční řízení nákladů IT služeb disponuje norma ISO/IEC 20000 přímo celým procesem. Kam je namířen? Autoři zabývající se problematikou finančního řízení nákladů IT služeb definují tyto cíle procesu:

- *Poskytovat nákladově efektivní správcovství majetku a zdrojů používaných při poskytování služeb IT.*
- *Zajišťovat příslušnou úroveň financování pro návrh, vývoj a dodávku služeb, které nákladově efektivním způsobem realizuje strategii podniku.*

Stručný popis procesu a jeho hlavní charakteristiky zní takto:

„Základní rozdíl oproti celopodnikovému finančnímu řízení je v tom, že tento proces je schopen plánovat a následně i vykazovat náklady na jednotlivé služby pro konkrétní zákazníky, tzn. je schopen poskytnout odpověď na otázku typu „kolik stála služba XY pro úsek ABC za minulý měsíc?“ (OMNICOM, s.r.o., 2012)

Nejdůležitější přínosy procesu (OMNICOM, s.r.o., 2012):

- Jednodušší, rychlejší a průkaznější sestavování rozpočtu útvaru podnikové informatiky.
- Náklady na jednotlivé služby IT jsou známé a mohou tedy být promítnuty do nákladů výrobků a služeb, které daný podnik produkuje.
- Efektivnější využívání IT zdrojů (nejen v útvaru podnikové informatiky, ale v celém podniku).

Účelem tohoto procesu je poskytovat obchodním útvarům a IT finanční vyjádření hodnoty poskytovaných služeb IT, hodnoty aktiv podporujících poskytování těchto služeb a základní kvalifikaci pro provozní plánování (prognózy). Správa financí zahrnuje funkce a procesy, které u poskytovatele služeb IT odpovídají za správu rozpočetnictví, účtování a zpoplatňování. Interní poskytovatelé služeb (nejenom IT) jsou stále více a více vystavováni požadavkům fungovat z hlediska finanční průhlednosti jako všechny ostatní obchodní útvary. Odpovědnosti a činnosti Správy financí IT neexistují výlučně v doméně financí a účtování IT. Na vytváření a využití finančních informací IT spolupracují mnohé části or-

ganizace; agregují, sdílejí a udržují finanční data, která potřebují, a přitom umožňují šíření informací jako podkladů pro kritická rozhodnutí a činnosti. Proces zahrnuje vyčíslení hodnoty služeb a jejich komponent ve finančním vyjádření. Zahrnuje to stanovení nákladů různých typů, přiřazení těchto nákladů ke službám, klasifikace těchto nákladů (kapitálové vs. provozní, fixní vs. variabilní, přímé vs. nepřímé, nákladové jednotky atd.). Zahrnuje však také tzv. dynamiku variabilních nákladů, což v praxi může znamenat porozumění faktorům, které mohou ovlivnit služby z hlediska nákladů, jak jsou tyto faktory citlivé na odchylky a inkrementální změny hodnoty, které přinesou. Závisí to na věcech jako je počet uživatelů, počtu SW licencí, náklady na provoz datových center, mechanismu dodávky služby, počtu a typu zdrojů a inkrementálních nákladech při zvýšení těchto hodnot. (ČSN ISO/IEC 20000-1, 2006)

3.2.6.1 *Politika finančního řízení IT služeb*

Podle normy ISO/IEC 20000 by měla v organizaci existovat politika finančního řízení služeb. Politika by měla stanovovat cíle, které mají být splněny rozpočtováním a účtováním. Politika by také měla stanovovat úroveň podrobnosti, se kterou je rozpočtování a účtování prováděno, a brát přitom v úvahu (ČSN ISO/IEC 20000-2, 2007):

- a) typy nákladů, které mají být účtovány;
- b) rozdělení režijních nákladů, např. paušál, neměnný podíl nebo rozdělení na základě velikosti proměnlivých prvků;
- c) členitost byznysu zákazníka, např. útvar organizace jako jeden celek, dále členěný na oddělení, nebo podle umístění;
- d) pravidla pro řešení odchylky v rozpočtu, např. výše odchylky, při které bude řešení postoupeno vyššímu vedení;
- e) souvislosti s managementem úrovně služeb.

Úroveň investice do procesů rozpočtování a účtování pro získání finančních podrobností stanovených politikou, by se měla opírat o potřeby zákazníků, poskytovatele služeb a dodavatelů.

Poskytovatelé služeb působící v komerčním prostředí mohou potřebovat věnovat svému finančnímu řízení podstatně více času a úsilí. Naopak pro poskytovatele služeb, u kterých dostačuje jednoduchá identifikace nákladů, může být finanční řízení mnohem jednodušší.

Rozpočtování a účtování by měli provádět všichni poskytovatelé služeb, bez ohledu na jejich ostatní politiky finančního řízení.

3.2.6.2 Rozpočtování IT služeb

Rozpočtování by mělo brát v úvahu plánované změny ve službách během rozpočtovaného období a tam, kde rozpočtové potřeby převyšují dostupné prostředky, i plán na řízení rozpočtového schodku. Rozpočtování může brát v úvahu faktory jako sezónní výkyvy a krátkodobě plánované změny v nákladech a výnosech služeb. Sledování nákladů proti rozpočtu by mělo včas upozornit na odchylky v rozpočtech. Měl by existovat proces, který řídí dopady odchylek v rozpočtu. Rozpočtování a sledování nákladů by mělo podporovat plánování provozu a změn služeb tak, aby úroveň služeb mohly být udržovány během celého roku. (ČSN ISO/IEC 20000-2, 2007)

3.2.6.3 Účtování nákladů IT služeb

Pro sledování nákladů v dohodnuté úrovni detailu za dohodnuté časového období by měly být využívány procesy účtování. Rozhodnutí o poskytování služeb by měla vycházet ze srovnání efektivnosti nákladů. Nákladové modely by měly být schopné ukázat náklady na poskytování služeb. Účty by měly prokázat zvýšené a snížené výdaje a měly by uživateli umožnit pochopit ztráty způsobené nízkou úrovní služeb nebo ztrátou služby. (ČSN ISO/IEC 20000-2, 2007)

Účtování (accounting), jehož obsahem je vytvoření a údržba nákladových modelů služeb IT, podle nichž jsou následně zaúčtovávány jednotlivé nákladové položky, které v průběhu doby vznikají činností podnikové informatiky. Cílem je všechny tyto náklady alokovat na jednotlivé služby, resp. na jednotlivé zákazníky.

3.2.7 Vztah ISO/IEC 20000 a ITIL®

Již v úvodu byla zmíněna skutečnost, že ISO/IEC 20000 vychází z „best practices“ shrnutých v ITIL®. Ve skutečnosti se na jejím zrodu podíleli stejní odborníci, kteří koordinovali vznik posledního vydání publikací ITIL®, a tak podobnost není čistě náhodná.

Zásadní rozdíl mezi certifikací ITIL® a ISO/IEC 20000 je v certifikovaných subjektech. U ITIL® lze certifikovat jednotlivce (ITIL® Foundation, ITIL® Practitioner, ITIL® Service Manager) a tedy jejich znalost a praktické zkušenosti s definovaným rámcem. Dle ISO/IEC

20000 jsou certifikovány organizace. Tedy ne pouze znalosti, ale skutečná implementace procesů a jejich fungování podle nejlepších zkušeností. (Váňa, 2007)

U firem poskytujících IT služby externím zákazníkům lze pozorovat tyto přínosy certifikace normou ISO/IEC 20000:

- získání konkurenční výhody před ostatními poskytovateli IT služeb;
- zefektivnění poskytování IT služeb,
- snadné přizpůsobení rozdílným požadavkům různých zákazníků.

3.3 Shrnutí teoretické části

První část této diplomové práce zpracovává teoretická východiska, použitelná pro projekt řízení nákladů IT služeb v širší souvislosti se systémy řízení a strategickými postupy. Dále pak vykládá stěžejní pojmy řízení nákladů v základních souvislostech a následně přibližuje metody pro řízení nákladů IT služeb. Tímto je stanoven teoretický rámec pro projekt zlepšení řízení nákladů IT služeb ve společnosti XY, a.s., zpracovaný formou kritické literární rešerže, čerpající zejména z prací autorů zabývajících se dynamicky se vyvíjejícími teoriemi pro systémy řízení včetně řízení IT služeb. Použity byly zejména elektronické zdroje pramenů pro jejich aktuálnost.

V kapitole první je formou literární rešerže zpracována tematika strategického řízení živého podniku, zaměřující se na analytické nástroje pro toto řízení jako strategická analýza a SWOT analýza. Dále je v druhé kapitole v základních souvislostech popsáno řízení nákladů jak se vyvíjelo postupně od účetnictví po náročný management nákladů, životně důležitý pro současný podnik. Pro management nákladů jsou vybrána a popsána společná metodická pravidla pro nákladové termíny a kategorie. Nezbytné pro tento projekt bylo také téma kalkulace nákladů. Zde je tedy popsána souvislost kalkulace a řízení nákladů.

Třetí kapitola už míří přímo mezi nejnovější závěry odborné literatury pojednávající o metodách řízení nákladů IT služeb, které se velmi dynamicky vyvíjejí a přestože se v nich nelze opřít o desetiletí tradice, jsou velmi dobře popsány a pečlivě a pravidelně rozvíjeny v celosvětově uznávaných standardech. Pro tento projekt byly rešerží vybrány a popsány základní pojmy pro řízení nákladů IT služeb, které společně používají metodiky i normy v našem státě. Společným jmenovatelem popisovaných teoretických závěrů pro řízení nákladů IT služeb je Katalog IT služeb, vystavěný na základě architektury a kategorizace IT služeb, a který je nezbytný pro činnost společnosti, poskytující IT služby. Pokud firma

přijme tato východiska, přirozeně směřuje k použití formálně dokumentovaného standardu, jakým jsou pro oblast kvality poskytovaných IT služeb např. normy ISO, vydané British Standard Institution (BSI), na základě kterých lze prokázat, že IT služby jsou opravdu poskytovány na potřebné úrovni vycházející z rámce ITIL®. Norma disponuje konkrétní metodikou i pro proces řízení nákladů IT služeb, která je popsána v předposlední kapitole teoretické části a udává tak cíl pro část praktickou, která vychází z vybraných teoretických závěrů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY, A.S.

Společnost XY, a.s. je mladou dynamickou společností, která vstoupila na trh IT služeb na začátku roku 2011. V prvním roce ustanovuje své základní funkce tak, aby od samotného počátku realizace svých služeb byla schopna plně uspokojovat potřeby svých zákazníků. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost XY, a.s. otevírá v roce 2012 druhý rok své existence, plánuje svoje projekty strategicky tak, aby naplňovala očekávání svých zákazníků a vlastníků. Prvním krokem tohoto projektu řízení nákladů IT služeb v této práci je tedy nezbytná situační strategická analýza – důležitá pro strategické poznání prostředí podniku, ve kterém operuje. Strukturu, obsah a provedení strategické analýzy je nutno zaměřit na její smysl a účel. Smyslem strategické analýzy pro projekt řízení nákladů IT služeb je poskytnout rámec a potřebné informace pro rozhodování managementu o vstupech a výstupech tohoto projektu, nastavit řízení nákladů tak, aby jeho cíle maximálně korespondovaly se strategií společnosti i celého koncernu, jehož je společnost XY, a.s. součástí.

Proč společnost XY, a.s. vznikla, bylo to, že je třeba zajistit maximální řízenou podporu obchodním procesům koncernu XY, a.s. s důrazem na IT technologie, které poskytnou hlavním koncernovým zákazníkům služby na vysoké úrovni tj. služby umožňující zvýšit ziskovost a kvalitu poskytovaných produktů a služeb zákazníka. V roce 2012 bude realizace strategických změn zaměřena primárně do oblasti pokračující integrace společnosti do koncernu jako jediného poskytovatele IT služeb a zároveň jako zákazníky i dodavatele respektovaného partnera. Plánované změnové aktivity jsou pro rok 2012 navrženy tak, aby zachovaly kontinuitu změn započatých v roce 2011. Změny budou realizovány v rámci liniových aktivit ve společnosti, ale i v rámci strategických projektů. Jednou ze strategií, které si společnost volí k naplnění svých základních funkcí je zlepšení řízení nákladů IT služeb. K tomuto strategickému cíli směřuje celý tento projekt.

Strategická situační analýza pro projekt zlepšení řízení nákladů IT služeb je provedena autorem této práce s využitím vlastních znalostí prostředí společnosti XY, a.s. a za konzultační podpory vedení společnosti.

Struktura této analýzy je tvořena analýzou externího mikro a makrookolí, dále pak analýzou interního prostředí. Logickým vyústěním je závěrečná syntéza nejdůležitějších poznatků a závěrů obou analýz v komplexním hodnocení silných a slabých stránek společnosti spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb. Z této syntézy pak podnik je schopen dále formulovat svoje strategie a přizpůsobovat jim taktéž své ostatní cíle a projekty.

4.1 Identifikace společnosti

Identifikace společnosti XY, a.s. podle Obchodního rejstříku:

OBCHODNÍ FIRMA: XY, A.S.

PRÁVNÍ FORMA: AKCIOVÁ SPOLEČNOST

SÍDLO: BRNO, ČESKÁ REPUBLIKA

STAV SUBJEKTU: AKTIVNÍ SUBJEKT

DATUM VZNIKU: 15.1.2011

POČET ZAMĚSTNANCŮ: 158

ZÁKLADNÍ KAPITÁL: 2 000 000 Kč

OVLÁDAJÍCÍ OSOBY: SPOLEČNOST OVLÁDÁ JEDINÝ AKCIONÁŘ, KTERÝM JE JEHO MATEŘSKÁ SPOLEČNOST.

PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

OBOROVÁ KLASIFIKACE NACE:

6120	Činnosti související s bezdrátovou telekomunikační sítí
2790	Výroba ostatních elektrických zařízení
4610	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
6200	Činnosti v oblasti informačních technologií
9520	Opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost
7720	Pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost
6920	Účetnické a auditorské činnosti, daňové poradenství

4.1.1 Vznik a vývoj společnosti

V rámci této kapitoly je v souvislostech popsán samotný vznik společnosti, který jasně předurčuje jeho současnou strategii.

Společnost XY, a.s. je součástí koncernu 35 společností, zaměstnávajících 841 osob a zajišťuje pro něj úplné portfolio IT služeb a ekonomických služeb. Koncern XYZ, z jehož struktury v roce 2011 krystalizuje akciová společnost XY, a.s. působí na českém a slovenském trhu již s patnáctiletou tradicí. Ve svém oboru je označován za technologického leadera. V oblasti informačních a komunikačních technologií má tedy bohatou tradici. Rozvoj a strategie koncernu XYZ vyústily v roce 2011 v akt ustavení společnosti XY, a.s. jako samostatné firmy ve formě akciové společnosti. Toto ustavení je zaměřeno především do oblasti stabilizace, vytvoření nové společné firemní kultury a optimalizace zdrojů napříč celým koncernem.

Pro první rok existence této společnosti byla stanovena priorita pro činnosti společnosti v zajištění maximální řízené podpory obchodním procesům koncernu XYZ, s důrazem na IT technologie, které poskytnou obchodním procesům zákazníků služby na vysoké úrovni tj. služby umožňující zvýšit ziskovost a kvalitu poskytovaných produktů a služeb koncernu.

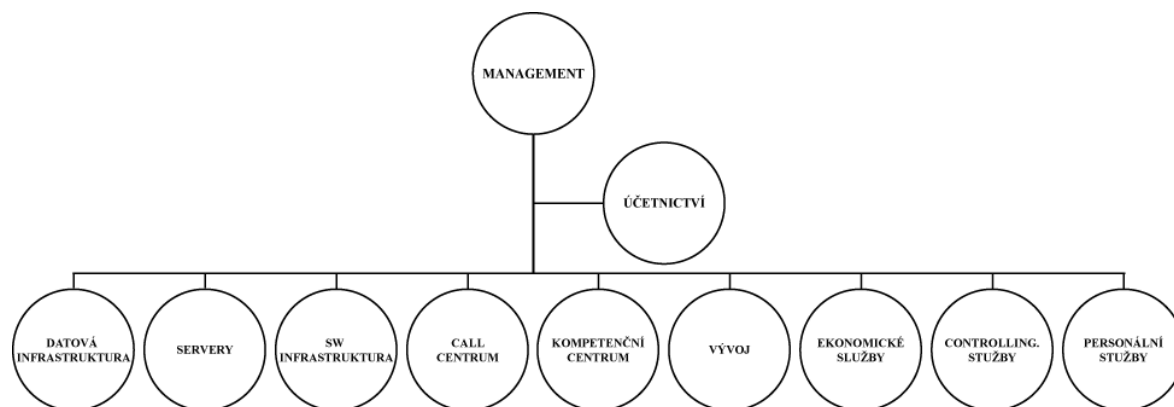
V roce 2011 bylo tedy klíčové zabezpečení chodu všech technologií, naplnění firmy kvalitními specialisty, rychlá konsolidace pracovních týmů, nastavení vnitropodnikových pravidel a účinné působení ve prospěch zákazníků. První úspěšné kroky byly rovněž provedeny v koncipování strategie jak jednotlivých služeb, tak strategie pro dlouhodobý růst celé společnosti XY, a.s. V roce 2011 tedy společnost XY, a. s., úspěšně započala své transformační a optimalizační aktivity a současně realizovala změny společnosti v souladu se schválenými strategiemi koncernu.

Základní funkce společnosti XY, a.s. formulované managementem při založení společnosti:

- Poskytovanými službami co nejlépe a za optimálních nákladů zabezpečit provozní a rozvojové požadavky hlavních obchodních procesů koncernu XYZ a pomoci tak naplnit jeho strategie.
- IT budovat na nejnovějších a nejprogresivnějších technologiích a službách současně s volbou optimálních dodavatelských vztahů a forem dodávek.
- Nová koncepce chápání IT služeb v rámci koncernu má za cíl dosáhnout transparentnosti v modelu odpovědností a kompetencí v oblasti IT služeb. Současně tak vytvořit předpoklad k optimalizaci zdrojů v této oblasti.

4.1.2 Organizační schéma

Nejčastěji se organizační struktura ve firmách odvozuje od uplatňování rozhodovací pravomoci mezi jednotlivými organizačními jednotkami, které analyzovaný podnik nazývá střediska. V tomto podniku je organizační struktura nastavena jako funkční. Tato forma je zvolena pro její přehlednost, vysokou míru specializace, a i vzhledem k velikosti podniku se 158 zaměstnanci pro svou centralizovanost, která je typická pro všechny společnosti koncernu XYZ. Funkční struktura ve společnosti XY, a.s. má tendenci centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku, kde se také řeší spory, které vznikají interakcí mezi jednotlivými vedoucími středisek. Myšlenkou této struktury je zejména seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom středisku podniku. K základnímu poznání společnosti je vhodné ji schematicky zachytit tak, jak funguje ve své struktuře. Společnost XY, a.s. popisuje svou strukturu takto (Obr. 7.):



Obr. 7. Zjednodušené organizační schéma společnosti XY, a.s.

Tab. 3. Odpovědnostní střediska společnosti XY, a.s.

Číslo střediska 2011	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Název střediska 2011	Datová infrastruktura	Servery	SW infrastruktura	Call centrum	Kompetenční centrum	Vývoj	Účetnictví	Management	Personální služby	Ekonomické služby	Controlling. služby	Celkem
Počet osob přiřazených středisku	9	7	10	20	7	7	6	3	4	78	7	158
Počet osob přiřazených středisku v %	6%	4%	6%	13%	4%	4%	4%	2%	3%	49%	4%	100%

Jak je patrné z obrázku (Obr. 7) a tabulky (Tab.3), počet odpovědnostních středisek odpovídá organizační struktuře podniku. V rámci každého jednoho střediska působí v jedné linii vedoucí, jemuž jsou podřízeni všichni zaměstnanci sdružení v linii pod ním v rámci stře-

diska podle odbornosti a společné specializace. Vedoucí střediska je přímo podřízený managementu společnosti, čímž je zajištěna centralizovaná struktura rozhodování zabezpečující jednotu směru tím, že management koordinuje a kontroluje celou společnost. Střediskem jsou určeny cíle, které podporují rozhodnutí managementu. Funkční struktura je zde využívána také pro efektivní využívání zdrojů seskupováním společných úloh, mobilizací odborných znalostí pro řešení problémů v rámci jednotlivých středisek, ale i mimo ně. Tato struktura také podporuje kolegiální a lepší koordinaci práce pomocí společného technologického zázemí ve střediscích. Navíc je v oboru IT třeba sdílet informace a tím zajistit dostatečnou specializaci a intenzivnější školení z důvodu podobných znalostí.

Z organizačního schématu je zřejmé, že největší část podniku je přímo specializována na určitou část technologické infrastruktury (datová infrastruktura, servery, SW infrastruktura vývoj, kompetenční centrum), kterou společnost využívá pro podporu obchodních procesů svých zákazníků. Zde je zřejmá pomalá a citlivá konsolidace středisek dosud zaměřených spíše technologicky do jednoho střediska **IT služeb**, v rámci kterého v dohledné době budou koncentrovány procesy podle doporučení metodiky ITIL. Tento krok by tedy měl eliminovat slabé stránky funkční org. struktury což je pomalé rozhodování zapříčiněné centralizovaným rozhodováním, méně inovativní prostředí a slabá koordinace mezi středisky. Dále jsou tu střediska (ekonomické služby, controlling. služby a personální služby), která už v názvu mají přímé zaměření na zákazníka a v podstatě obsahují proces, nejpříměji zacílený na jeho konzumenta.

Z hlediska řízení nákladů tato funkční organizační struktura a struktura odpovědnostního členění středisek zabezpečuje poměrně přesnou alokaci zejména osobních nákladů a nákladů, jejichž spotřeba je vyvolána konkrétními osobami. Nákladové položky objemově nejvýznamnější výkonové spotřeby však společnost alokuje bez zavedených pravidel a spíše intuitivně, čili alokace nákladů na střediska nemá dostatečnou vypovídací hodnotu.

4.1.3 Hlavní předmět činnosti

V tomto oddíle diplomové práce je místo pro popis činnosti společnosti XY. Právě tady, při rozhovorech s managementem, na základě kterých byl předmět činnosti formulován, nastaly nejasnosti, neboť ačkoli činnost společnosti dobře funguje na tradici koncernu, společnost nedisponuje jasně deklarovaným seznamem služeb, které je schopna nabídnout svým zákazníkům. Hlavní předmět činnosti je tedy při zakládání tohoto projektu popsán takto.

Akciová společnost XY, a.s. nabízí svým klientům špičkovou podporu ve dvou vzájemně provázaných odvětvích IT. Jedná se o dva základní pilíře nabídky společnosti – služby informačních technologií a služby elektronických komunikací. Tyto služby stojí především na vyváženě vytvořené jednotné a konsolidované aplikační a technologické architektuře, která předpokládá akumulaci množství aktiv. Jak v oblasti IT služeb, tak v oblasti ekonomických služeb, podporuje XY, a.s. u všech svých klientů jednak proces nasazení, údržby a rozvoje, ale také širokou oblast zabezpečení provozu, k čemuž je nezbytné budovat a spravovat úplnou infrastrukturu hardwarových a softwarových prvků.

Základní rozdělení poskytovaných služeb, tak jak bylo chápáno a zprostředkováváno vedením na samém počátku činnosti XY, a.s.:

- PROVOZ APLIKACÍ.
- POSKYTOVÁNÍ VÝPOČETNÍHO VÝKONU.
- PROVOZ A SPRÁVA IT INFRASTRUKTURY PRO POTŘEBY ZÁKAZNÍKŮ.
- POSKYTOVÁNÍ IT INFRASTRUKTURY
- POSKYTOVÁNÍ PODPORY KOMPETENČNÍHO CENTRA.

Toto členění je na první pohled hrubé a nesrozumitelné pro příjemce služby. IT služby společnost poskytuje od samého počátku podle zavedených zvyklostí, je ale třeba formalizovat nový vztah poskytovatele a příjemce služby, neboť společnost všechny své služby nově zpoplatňuje. Toto je v prvním roce zabezpečeno individuálními smlouvami se zákazníky, kde jsou ovšem nekonzistentně a nepřehledně, tím pádem i nesrozumitelně popsány podmínky poskytování jednotlivých úkonů.

Již v průběhu prvního roku si společnost uvědomuje potřebu redefinice a kategorizace poskytovaných služeb i podmínek jejich poskytování podle potřeb zákazníka, ale také podle doporučení nejlepších praktik firem v odvětví, jak je popisováno ve třetí kapitole této práce. Stále však nevyužívá doporučených postupů při kategorizaci a architektuře svých IT služeb poskytovaných zákazníkům na bázi katalogu služeb. Částečně je to způsobeno zavedeným tradičním způsobem poskytování služeb, který zajišťuje hlavní funkcionality IT služeb zákazníkům, avšak neposkytuje dostatečné nástroje pro správu a řízení IT, ale zejména je to dáno chybějící koncepcí poskytování IT služeb. Na počátku druhého roku existence byl tedy základní popis služeb definován vedením opět obecným způsobem (Tab.

4), zároveň ale společnost přistupuje k tomuto projektu, který v rámci svých výsledků zavádí katalog služeb a tedy i novou koncepci poskytování služeb.

Tab. 4. Popis poskytovaných služeb vedením společnosti při založení projektu pro řízení nákladů IT služeb.

Řízení zdrojů	Tyto služby představují portfolio komplexních systémů pro řízení financí, lidských zdrojů, logistiky apod. Aplikační architektura je nastavena tak, aby se snadno uplatnila procesní podpora napříč koncernovou strukturou. Systém je založen systémovou platformou s podporou vlastního kompetenčního centra.
Kancelářské služby	Poskytují uživatelům využití lokální výpočetní techniky s připojením do datových center. Součástí služby je přístup k poštovnímu systému, základním kancelářským a uživatelským aplikacím a dalším informačním zdrojům typu intranetových a internetových portálů. Pro zvýšení kvality služby je realizováno řešení pro vzdálené přebírání obrazovek a vzdálenou instalaci programů.
Připojení k internetu	V rámci služby je poskytován přístup z ostatních sítí k provozovaným informačním systémům. Přístup je realizován s vysokou dostupností.
Služby elektronických komunikací	Společnost XY, a. s., je oprávněna poskytovat služby elektronických komunikací na základě osvědčení vydaném Českým telekomunikačním úřadem dle všeobecného oprávnění.
Hlasové služby	Komplexní portfolio hlasových služeb poskytuje prostřednictvím přímého připojení nebo pomocí volby operátora, případně služeb založených na protokolu IP. Volitelnou součástí hlasových služeb jsou i služby s přidanou hodnotou (služby bezplatného volání, služby se sdílenými náklady), služby kartových systémů (předplacené karty či účty), služby pagingu, komunikační řešení kontaktních center a řešení dispečerských pracovišť
Datové služby	Pestrá škála datových služeb, která je poskytována na platformě MPLS, zajišťuje vysokorychlostní, multimediální a vysoce flexibilní prostředí pro integrovaný přenos dat, hlasu i videa, včetně vzdáleného přístupu a připojení do sítě Internet založeného na protokolu IP. Společnost XY a. s., disponuje dostatečnou konektivitou pro připojení velkého počtu drobné klientely, malých i středních společností, ale i nejnáročnějších klientů, kteří se neobejdou bez transportu velkých objemů dat. Samozřejmostí je časově nelimitované, neagregované připojení s volitelnou přenosovou rychlostí, servis, dohled služby i související obchodní a technická podpora
Ekonomické služby	Tato oblast zahrnuje zpracování kompletního účetnictví v souladu s platnými právními předpisy včetně plnění zákonných odvodových povinností, zpracování mzdové a personální agendy a controlling, tj. zajištění zpracování dat v oblasti ekonomických výsledků. Součástí služby je podpora a řešení požadavků uživatelů.

4.2 Strategická situační analýza

V předešlé kapitole praktické části této práce, byla představena společnost, proběhla identifikace společnosti, popis vzniku a vývoje a předmětu její činnosti. Tato kapitola provede čtenáře prostředím, ve kterém společnost XY, a.s. operuje a má tedy zásadní vliv na její činnost.

Strategická situační analýza mimo jiné umožňuje managementu firmy si uvědomit, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat. Analýza je spuštěna popsáním základních funkcí podniku, pokračuje externí analýzou makrookolí a mikrookolí, následuje interní analýza a získané informace budou v rámci syntézy shrnuty a vyhodnoceny.

4.2.1 Analýza externího prostředí

Pro život podniku je výhodné znát dokonale jeho životní prostředí. Právě proto, aby se mohl řízeně vyhýbat hrozbám a využívat příležitosti. Následující kapitola má tedy za cíl popsat vnější vlivy pro podnik XY, a.s.

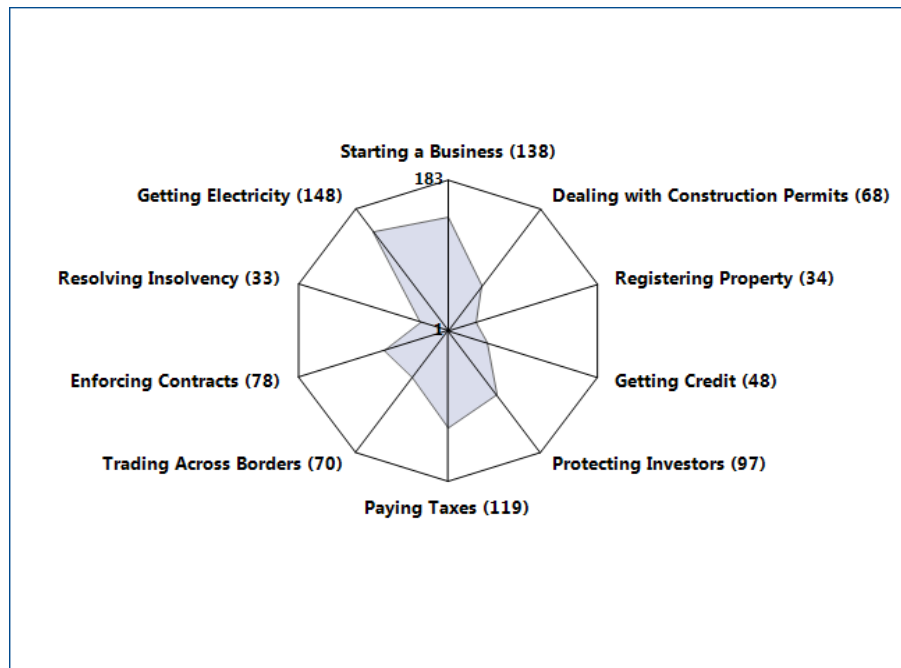
4.2.1.1 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí podniku umožňuje managementu uvědomit si především vazby a souvislosti mezi jednotlivými působícími faktory a v neposlední řadě i příležitosti a hrozby, na které by se měl podnik zaměřit.

Vhodnou metodou je tzv. PEST analýza, jejíž název pochází z angličtiny a je odvozen z názvu druhů faktorů, které jsou analyzovány. Jedná se o faktory politicko-právní (Political), ekonomicko-hospodářské (Economical), sociálně-kulturní (Social) a faktory vědeckotechnologické (Technological). Faktory jsou do analýzy zahrnuty podle důležitosti jejich vlivu nejen v současnosti, ale i podle jejich předpokládaného vývoje v budoucnosti.

POLITICKÉ PROSTŘEDÍ

Světová banka každoročně srovnává 183 zemí světa v oblasti státní regulace a administrativní zátěže, kde hodnotí podmínky zahájení podnikání, získávání úvěru, registrace vlastnictví, podmínky zaměstnávání, podpory investorů, platby daní, vynutitelnosti smluv a ukončení podnikání. Česká republika se pro rok 2012 umístila na 64. místě a polepšila si tak oproti roku minulému o 6 příček. V rámci EU se však ČR pravidelně umísťuje na posledních příčkách a předbíhá pouze Řecko, Rumunsko či Itálii. Podnikatelé si stěžují na procedurální náročnost a přiznávají, že by nebyli schopni založit obchodní společnost či platit daně bez pomoci specialistů. Dalším důvodem zlého umístění ČR v rámci EU, potažmo všech hodnocených 183 zemí, je přítomnost nevyhovující legislativy a neefektivnost místních státních orgánů, a to konkrétně soudů, konkurzních správců, finančních úřadů a dalších.



Obr. 8. Jak se Česká republika řadí v jednotlivých oblastech hodnocených Světovou bankou (The International Bank For Reconstruction/The World Bank. 2012)

EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ ČR

Česká republika se v rámci výzkumů Světového ekonomického fóra (Schwab, 2010) umístila na 36. místě ze 136 v kategorii konkurenceschopnosti ekonomiky. Ačkoli jde o nejlepší výsledek v rámci východní Evropy (společně s Estonskem), pozice ČR se za posledních 5 let zhoršuje. Zadluženost České republiky zdaleka nedosahuje 60 % HDP (pro rok 2011 39,4 % HDP), ovšem rychlost zadlužení oproti zemím EU je kritická (v posledních 10 letech až o 100 %⁷). Naopak pozitivní situace je u zadlužení českých domácností, která dosahuje 27 % HDP a v porovnání se situací v ostatních státech EU je relativně nízká. (Český statistický úřad, 2012)

SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ

V rámci PEST analýzy je hodnocena efektivita trhu práce, a to z pohledu dosažení potřebného vzdělání a mobility obyvatelstva. ČR má dlouhodobé zkušenosti v oboru technického

⁷ Pro porovnání: rychlost státního zadlužení Francie a Kypru ve stejném časovém horizontu dosahuje pouhých cca 10%, Malta pak 50%.

vzdělávání a 1/3 ze všech absolventů vysokých škol získala technický titul. V současnosti má ČR kolem 73 000 technicky vzdělaných studentů, z nichž většina může pracovat v oblasti výzkumu a vývoje technologií či v obchodě s IT. (Fajnorová, 2011)

ČR ovšem řeší jiný problém, a to nedostatečný počet studentů se zájmem o technické obory. Navíc český vzdělávací systém začíná zaostávat v nových výukových přístupech technických disciplín. Tento fakt by v budoucnu mohl brzdit českou ekonomiku a potřebná kvalifikovaná pracovní síla se pravděpodobně bude muset dovážet z ostatních zemí. Podle Schwab (2010) ČR získala velmi dobré umístění v kategorii vzájemného růstu mzdy a produktivity práce (33. místo ze 139). Naprostý propad byl naopak zaznamenán v systému najímání a propouštění zaměstnanců. Mobilita pracovní síly v ČR nedosahuje evropského standardu, a to v důsledku nedostatečně rozvinutého trhu s bydlením. Maximální flexibilitu trhu práce může nabídnout USA, Švýcarsko či Hongkong, z Evropy jediné Dánsko. (Tlapa, 2010)

KVALIFIKACE

Vysoce kvalifikovaná pracovní síla, která je schopna pružně reagovat na rychle se měnící prostředí, je předpokladem fungování ekonomiky. (Tlapa, 2010)

- Další nárůst podílu mladých lidí nastupujících do terciárního vzdělávání by bez další strukturace systému terciárního vzdělávání byl na úkor jeho kvality.
- Poptávka po technicky vzdělaných lidech již několik let převyšuje dostupnou nabídku, což má za následek trvalé zvyšování platů IT odborníků. Nicméně stále platí, že je ČR pro jiné země atraktivní pro své technicky vzdělané pracovníky, kteří jsou dostupní za zlomek toho, co v západních zemích.

TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ ČR

Poznatky zaznamenané na konferenci Systémová integrace 2010 podle (Tlapa, 2010) a podle vlastních závěrů:

- Technologické prostředí je velice úzce svázané se schopností vytvářet inovační technologie a uvádět je do praktického použití.
- Z nových členských států EU se před ČR v žebříčku kvality technologického prostředí nacházejí pouze Estonsko a Malta. ČR ale získává pouze malý podíl pokročilých technologií vlastním výzkumem.

- V posledních letech má v ČR největší příspěvek k obchodní bilanci skupina odvětví se středně vysokou technologickou náročností a v jejím rámci zejména méně perspektivní oblast automobilového průmyslu.
- Spotřeba energií na vytvořenou produkci je v ČR 5. Nejvyšší v EU a činí více než trojnásobek průměru EU-27.

4.2.1.2 Analýza mikrookolí

Po analýze makrookolí je vhodné posoudit také mikrookolí podniku, které má nesporný vliv na jeho fungování. Analýza mikrookolí je provedena pro účely této práce analýzou IT trhu ČR, dále pak Porterovým modelem pěti sil společnosti XY, a.s. a analýzou změnoverných sil působících na podnik a odvětví, ve kterém operuje.

ANALÝZA IT TRHU

Definice IT trhu podle OECD (2012):

„ICT sektor je definován jako kombinace ekonomických činností vyrábějící výrobky a poskytující služby jež jsou primárně určeny ke zpracování, komunikaci a distribuci informací elektronickou cestou, včetně jejich zachycení, ukládání, přenosu a zobrazení.“

Vymezení ICT sektoru podle Odvětvové klasifikace ekonomických činností:

- ICT průmysl:

30 -Výroba kancelářských strojů a počítačů

32 -Výroba rádiových, televizních a spojových zařízení a přístrojů

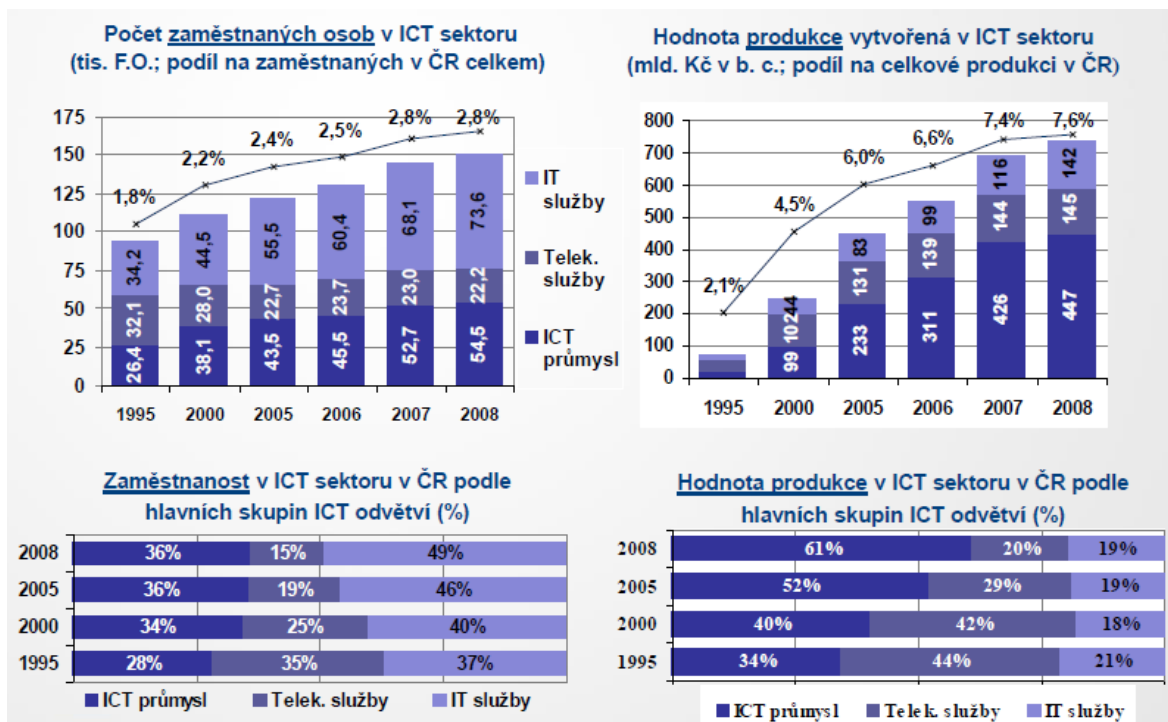
- Telekomunikační služby:

642 -Telekomunikace

- IT služby:

72 -Činnosti v oblasti výpočetní techniky

IT trh na území České republiky vykazuje standardní chování a liší se jen minimálně v rozmezí průměru zemí EU-27. Jsou zde přítomni všichni celosvětově významní hráči z oboru. Co se týče odvětví IT, které zahrnuje hardware (dále jen „HW“), software (dále jen „SW“) a služby, platí, že význam HW dlouhodobě klesá na úkor SW a služeb. Důvodem je vyšší náročnost zákazníka, který již nevyhledává, jak se v IT oblastí říká, „železo“ (HW), ale očekává kvalitní servis a optimalizované systémové řešení.



Obr. 9. ICT sektor podle statistik Českého statistického úřadu 2012

Vzhledem k neustále rostoucí konvergenci informačních a telekomunikačních technologií a rychle se měnícím technologickým změnám přestává být řada společností schopna nadále samostatně pokrývat celé spektrum IT. V budoucnu bude mít proto pro společnosti rozhodující význam spolupráce s externími poskytovateli IT služeb, kteří budou zajišťovat potřebné know how a flexibilně poskytovat k dispozici zdroje. „IT infrastruktura je dnes páteří každé společnosti. Téměř všechny organizace – ať už se jedná o veřejný nebo soukromý sektor – se již neobejdou bez nepřetržitě a spolehlivé IT infrastruktury. Tím více roste v této kritické oblasti ochota společností spolupracovat s profesionály. (Kapsch AG, 2011)

ANALÝZA ZMĚNOTVORNÝCH SIL

Pro formulaci správné strategie a jejích návazných projektů je velmi podstatné analyzovat hybné změnotvorné síly, což zahrnuje nejen jejich identifikaci, ale i odhad jejich dopadu na odvětví a podnik. Za nejvýznamnější hybnou sílu můžeme považovat poptávku, jejíž analýze by měla být věnována velká pozornost, neboť především ona určuje míru růstu odvětví. Management by měl analyzovat faktory ovlivňující poptávku a rozdělit je podle toho, zda je může podnik ovlivnit či nikoli. Dále by měl odhadnout i velikost celkové cílené poptávky pro každou skupinu produktů. Odhad mohou manažeři provést v několika variantách (optimistická, realistická, pesimistická). (Jonáš, 2012)

Tab. 5. Analýza změnotvorných sil společnosti XY, a.s.

Faktor/Charakteristika	Strategická pozice analyzované společnosti
Velikost trhu – celkové tržby, objem produkce	Celkové tržby v prvním roce existence společnosti odpovídají celkovým ročním nákladům IT služeb. Objem produkce tedy přesně kopíruje poptávku, ale lze jej těžko kvantifikovat, neboť společnost teprve odhaduje její strukturu a velikost, nakolik do této doby nebyly objemy produkce IT služeb měřeny. Je zde tudíž riziko velké závislosti na silných zákaznících.
Geografický rozsah konkurence – lokální, regionální, globální	Rozsah konkurence je vzhledem ke globalizačním trendům v oboru IT služeb globální. Globalizační síly působí ve prospěch XY, a.s., neboť zvyšují poptávku bez výrazného zvyšování konkurence. Společnost však v současné době operuje spíše na domácím trhu, vzhledem ke struktuře svých současných zákazníků. V důsledku krize v posledních dvou letech řada menších hráčů na domácím trhu IT služeb oslabila, zákazníci požadují komplexní řešení náročná na technologie i kvalifikovanou pracovní sílu.
Počet konkurentů a jejich relativní velikost – mnoho malých, jedna nebo několik velkých – monopolní konkurence, oligopol, monopol	Trh IT služeb se v rámci globalizačních sil ocitá v monopolistické konkurenci. Společnost XY, a.s. ale může využít své tradiční pozice v koncernu, zároveň zde ale působí silná pozice kupujících, kteří jsou sdruženi koncernem a tudíž mají velkou schopnost ovlivnit cenu.
Zákazníci – počet a velikost	Poměrně vysoký počet velmi silných zákazníků, jejichž síla je jednou z největších v rámci modelu pěti sil.
Stupeň vertikální integrace	Namísto vertikální integrace se společnost XY, a.s. snaží uplatňovat strategii aliance jak s dodavateli tak s odběrateli. S cílem zajistit kooperativní vztahy zejména v oblasti technologií a know-how.
Vstupní bariéry – absolutní nákladové výhody, investiční náklady, výnosy z objemu, zkušenostní efekt, loajalita zákazníků, legislativní úprava atp.	Vstupní bariéry spočívají ve vysokých nákladech na realizaci příjmů – je zapotřebí vysoká koncentrace kapitálu a existují vysoké transakční náklady. Dále hraje roli tzv. zkušenostní efekt – specializovaná, efektivní pracovní síla, která poskytuje služby hlavním zákazníkům tradičně několik let, po které plynule inovuje svoje postupy a technologie generuje značný zkušenostní efekt. U malé části služeb poskytovaných XY, a.s. nedochází ke kumulovanému nárůstu produkce, neboť ji nelze nijak standardizovat, čili u této části produkce tento efekt není využitelný.
Výstupní bariéry – vysoké investice bez variant. Použití, fixní výstupní náklady, provázanost firem či divizí atp.	Výstupní bariéry jsou vysoké díky investicím bez variantního využití. Poptávka v odvětví se zvyšuje. Vzniká tedy příležitost k vyjednání vyšších cen díky tradiční pozici XY a.s. jako poskytovatele IT služeb koncernovým zákazníkům.
Tempo změn technologie	Tempo změn technologie na IT trhu je značné a společnost XY a.s. v něm spatřuje příležitost.
Nároky na kapitál	Vysoké nároky na kapitál, investiční rozhodování je značně kritické.

4.2.2 Analýza interního prostředí

Po analýze okolního prostředí je pro znalost prostředí podniku, ve kterém operuje vhodné se zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby dokázal určit nejen **silné** a **slabé stránky** firmy, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku.

4.2.2.1 Prověření zdrojů společnosti

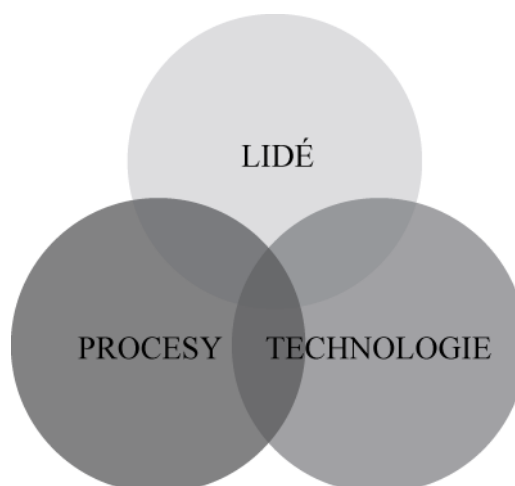
Na tomto místě jsou kategorizovány a popsány zdroje společnosti ve čtyřech základních skupinách tabulkou (Tab.6).

Tab. 6. Prověření zdrojů společnosti XY, a .s.

Fyzické zdroje		Lidské zdroje	
pozitíva	Datové centrum	pozitíva	Kvalitní, vysoce kvalifikovaná pracovní síla na všech pozicích.
	Špičková HW a SW infrastruktura		Prakticky nulová fluktuace na manažerských pozicích.
	Call centrum		Vysoká míra zainteresovanosti top managementu na výsledcích firmy, díky splývání pozic manažerů a statutárních orgánů.
	Zdroje jsou customizovány pro koncernové zákazníky.		
	Fyzická blízkost administrativnímu centru hlavního zákazníka.		
negatíva	Náročná správa majetku a jeho životního cyklu.	negatíva	Vysoké nároky na kvalifikaci a produktivitu lidských zdrojů
	Vysoká rychlost technologického zastarávání zdrojů.		
	Vysoké TCO zdrojů.		
Finanční zdroje		Ne hmotné zdroje	
pozitíva	Nejsou využívány žádné dlouhodobé cizí zdroje.	pozitíva	Tradiční a vysoká znalost prostředí a zákazníka.
			Vlastní vývojové oddělení
			Přístup k výhodným licenčním modelům strategických dodavatelů.
negatíva	Vysoká závislost na plnění platebních podmínek partnerů a zákazníků.	negatíva	Chybí jednotný systém řízení.
			Vysoké TCO zdrojů.

4.2.2.2 Prověření schopnosti využití zdrojů

Ze základní analýzy zdrojů společnosti XY, a.s. je zřejmé, že těžiště hodnoty společnosti je v průniku množin zdrojů, které tvoří lidé, procesy a zejména technologie. Všechny tyto složky vykazují vysokou náročnost na systémy řízení a jsou příčinou nákladů ve společnosti. Do výčtu zdrojů v základní analýze jsou zařazeny i zdroje nákladů a negativních sil, převažují ovšem pozitivní zdroje, které napomáhají k maximalizaci zisku, otázkou zůstává, jak jsou tyto zdroje využity? Odpověď můžeme částečně najít při vyhodnocení míry využití zdrojů podle níže zakreslené topologie.



Obr. 10. Těžiště hodnoty společnosti XY,

a.s.

LIDÉ

Ve společnosti XY, a.s. je kladen vysoký nárok na produktivitu drahých lidských zdrojů. V prvním roce své existence společnost vytvořila funkční organizační strukturu tak, aby v hierarchických stupních byla zabezpečena dostatečná organizovanost a kontrola využití každého jednotlivce. Produktivita je tak hodnocena pravidelně na poradách managementu a vedoucích jednotlivých středisek. Toto měření je ovšem nedostačující. Vzhledem k tomu, že společnost disponuje nákladnými nástroji typu CA service desk⁸, je schopna měřit svou produktivitu daleko přesněji a využívat tyto nástroje pro každodenní zvyšování efektivity všech kapacit. Nasazení těchto nástrojů pro měření využití lidských zdrojů se ovšem setkává se zápornou odezvou zaměstnanců, které je třeba účelně motivovat k využívání takových nástrojů a to zejména tak, že v nich sami najdou efektivní nástroj pro výkon své pracovní náplně. Je to tedy postup, který je komplexní a vyžaduje náležitou oporu v procesech a řídicích systémech. S tímto záměrem společnost uvažuje o certifikaci svých procesů normou ISO/IEC 20000 a později i zakomponováním měření využití lidských zdrojů do každodenní praxe. Vše ve střednědobém horizontu.

TECHNOLOGIE

⁸ CA Service Desk je profesionální a praxí ověřenou aplikací, poskytující intuitivní prostředí pro zadávání, řízení a evidenci servisních hlášení, tj. zejména poruch (závad) a dále požadavků na podporu, změnu a informaci o podporovaných službách.

Poskytování IT služeb, což je hlavní náplň činnosti této společnosti vyžaduje vlastnictví komplexní IT infrastruktury, která v nejlepším případě přesně svým rozsahem a výkonem odpovídá potřebám zákazníků.

IT infrastruktura je jedním ze tří nejdůležitějších strategických zdrojů, které musí organizace řídit. Kvalita systémů informačních a komunikačních technologií je zásadní pro sběr, analýzu a šíření informací napříč celou organizací. To je hlavním důvodem, proč by každá organizace měla investovat dostatečné úsilí do jejích návrhů (Design), plánování (Planning) a řízení (Management), aby tak mohla dosáhnout co největší přidané hodnoty IT jako takové.

V prvním roce své existence, který probíhal ve znamení transformace, zůstala infrastruktura z velké části ve vlastnictví mateřské společnosti a společnosti XY, a.s. byla pouze pronajímána. Tento stav bude z rozhodnutí vedení koncernu ve druhém roce provozu XY, a.s. přizpůsoben procesu transformace správy IT technologií tak, aby veškerá IT infrastruktura mohla být v plné správě společnosti XY, a.s. Čili aby tato společnost mohla řídit celý životní cyklus každé technologie a zejména její náklady a optimalizaci ve všech ohledech.

PROCESY

Při definici řídicích procesů nutných pro poskytování kvalitních IT služeb společnost XY, a.s. vychází z logické úvahy, že hlavní parametry těchto procesů by měly vycházet z požadavků zákazníka poptávajícího konkrétní služby. Management firmy musí zajistit, že požadavky zákazníka se smysluplně potkají s náklady, které si může dovolit.

Dobré plánování, administrace a kontrola jednotlivých činností jsou pak klíčem k zajištění, že služby poskytované pomocí IT infrastruktury jsou vytvářeny a naplňovány v souladu s požadavky zákazníka. Zároveň je pak pomocí definovaných principů možné řídit IT infrastrukturu nákladově ospravedlnitelným způsobem. Dále aktivity spojené s plánováním, administrací a kontrolou IT infrastruktury v sobě obsahují prvky, které zajistí, že jsou definovány odpovídající zdroje se správnými schopnostmi a kompetencemi k jejich vykonávání. To platí pro konkrétní procesy řízení IT infrastruktury jakou je návrh (Design), plánování (Planning), nasazení (Deployment), provoz (Operations) a technická podpora (Technical Support). (OMNICOM, s.r.o., 2012)

Situaci ve společnosti XY, a.s. vystihuje obrázek (Obr. 11). XY, a.s. se právě nachází na prostředním stupni transformace na procesní organizaci, která je téměř nezbytnou podmínkou kvalitně řízeného poskytování IT služeb podle všech platných norem a standardů.



Obr. 11. Transformace společnosti z funkční na procesní podle (OMNICOM, s.r.o, 2012)

Celý koncern dosud nahlížel na správu služeb IT jako na převážně technologickou záležitost. Zaměření správy IT se v průběhu doby vyvíjí a v budoucnosti se v rámci koncernu předpokládá menší zaměření na technologie, avšak stále více bude integrováno s celkovými potřebami zákazníka a jeho obchodních procesů. K tomu je třeba využívat nové systémy správy IT služeb. To umožní vývoj „sjednocených“ procesů a procesů pokrývajících celý životní cyklus služeb, které již před založením XY, a.s. v koncernu existovaly. To se stane jen tehdy, pokud se společnost zaměří na potřeby zákazníka a jeho procesy. Rámec ITIL® poskytuje rozumnou základnu pro dosažení všech těchto záměrů společnosti XY, a.s.

4.2.2.3 Výkon společnosti

Výkon podniku může být ve skutečnosti posuzován pouze z relativního hlediska, buď porovnáním ve vztahu k historii, nebo jako benchmarkingová analýza v kontextu situace daného odvětví, resp. v ideálním případě nejlepším podnikům v daném odvětví. Finanční analýza INFA dává rámec porovnání, který dokáže v hlavních rysech obsáhnout základní generátory tvorby hodnoty podniku. Konceptně je možné přístup INFA zařadit do hodnotového managementu, kdy akcionáři analyzují hodnotu podniku jako celku.

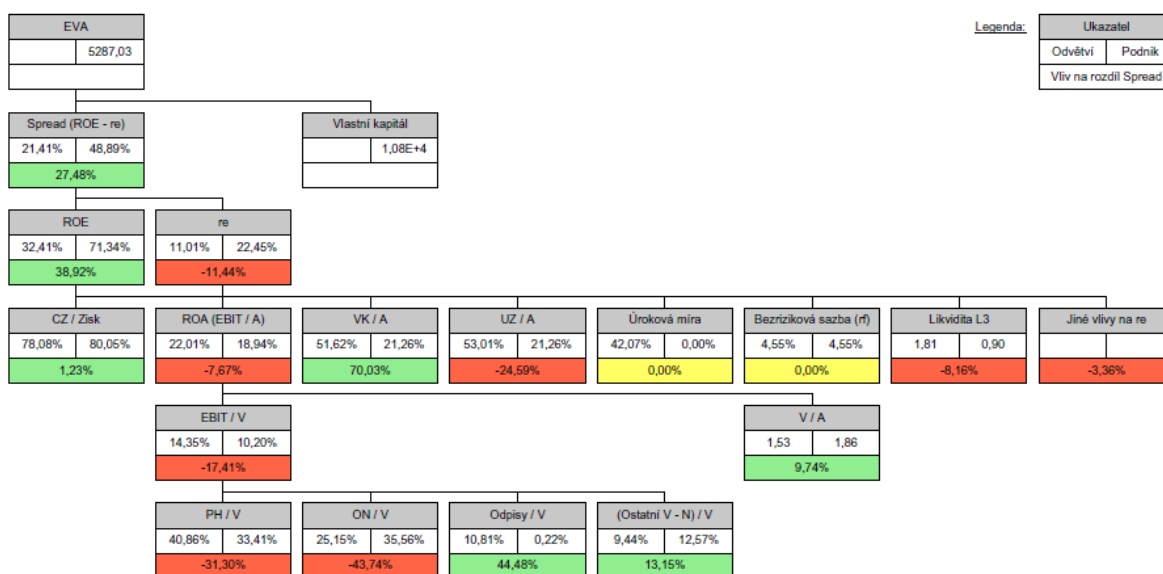
INFA je finanční analýzou, která je založena na pochopení procesu vytváření hodnoty podnikem. Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA je výsledkem spolupráce státní správy (Ministerstva průmyslu a obchodu) s akademickou sférou (Vysokou školou ekonomickou — Doc. Ing. Inkou Neumaierovou a Ing. Ivanem Neumaierem — autory metodiky INFA). MPO zabezpečuje datovou základnu, programátorskou kapacitu a společně s VŠE metodický rámec a analytické práce. Tento systém slouží pod-

nikům k ověření jejich finančního zdraví a porovnání jejich výsledků nejlepšími firmami v odvětví, nebo průměrem za odvětví. Slouží k identifikaci hlavních předností firmy a nejpalčivějších problémů, které pomůže odhalit a tím představuje prvním krok k jejich řešení. Je východiskem pro formování a určení podnikové strategie. (MPO ČR, 2012)

Popis postupu metodiky INFA pro tuto práci lze nalézt v Příloze I.

Shrnutí výsledků analýzy INFA pro společnost XY, a.s. podle metodiky MPO ČR

Vliv na rozdíl Spread



Obr. 12. Zobrazení vlivů na rozdíl Spread společnosti XY, a.s. podle INFA metodiky

Společnost tvořila v prvním roce své existence ekonomickou přidanou hodnotu jak je patrné z obrázku (Obr. 12). Pro jediného akcionáře – koncern XY je toto doručení základních cílů ve správě IT, které si vytýčila při založení XY, a.s. jako samostatné společnosti s právní subjektivitou.

Co ale není uspokojivé, je úroveň provozní oblasti.

Produkční síla společnosti je ve srovnání s odvětvím velmi slabá. Hodnota Spreadu podniku je dobrá, neboť se nachází mezi hodnotou u nejlepších podniků v odvětví a charakteristickou hodnotou za odvětví.

Provozní výkonnost je slabá. Hodnota produkční síly podniku je nižší než charakteristická hodnota za odvětví. Hodnota obrátu aktiv podniku je dobrá a je mezi hodnotou u nejlepších podniků odvětví a charakteristickou hodnotou za odvětví.

Hodnota marže podniku je slabá, přičemž je nižší než charakteristická hodnota za odvětví. Podíl přidané hodnoty na výnosech podniku je slabší, protože je nižší než charakteristická hodnota za odvětví i hodnota u nejlepších podniků.

Podíl osobních nákladů na výnosech podniku je vyšší než charakteristická hodnota za odvětví a u nejlepších podniků.

Podíl UZ/Aktiva podniku je vynikající, protože je nižší než hodnota u nejlepších podniků odvětví a u odvětví celkem. Je zde výrazně nižší podíl vlastního kapitálu.

Hodnota úrokové míry podniku je příznivá, jelikož je nižší než hodnota u nejlepších podniků odvětví i u odvětví celkem.

Pro potřeby tohoto projektu výsledy INFA analýzy společnosti nejsou dále analyzovány, jsou zde uvedeny proto, aby vedení společnosti mohlo výše uvedené ukazatele sledovat v čase a popřípadě analyzovat finanční rizika.

4.2.2.4 Označení hlavní konkurenční výhody

Hlavní konkurenční výhodou společnosti XY, a.s., kterou společnost těží ze svých jedinečných zdrojů, vzešlých přímo z potřeb hlavního zákazníka – koncernu XYZ je především dokonalá znalost prostředí a potřeb zákazníka. Tato znalost je součástí unikátního know-how vysoce kvalifikované pracovní síly. V oblasti společnost nemá konkurenta. Závislost na hlavním zákazníkovi je značná, společnost ale v prvním roce své existence prokázala dostatečné schopnosti k transformaci a přizpůsobení se svému tržnímu okolí. Přesto je po ní i v dalším roce primární zaměřit své síly na požadavky hlavního zákazníka a jeho cíle. Co je ale nevyhnutelné je udržet si tuto konkurenční výhodu za optimálních nákladů i cen pro své zákazníky. To vyžaduje efektivní a rychlé nasazení takového řídicího systému, který bude absorbovat všechny potřeby a cíle této společnosti, zejména v oblasti poskytování IT služeb.

4.2.3 Vyhodnocení strategické situační analýzy

S využitím teoretické části této práce (kapitola 1.1.2.) a monitoringu prostředí popsaném v kapitole 4.2. vyhodnocuje autor strategickou analýzu společnosti XY, a.s. pro projekt zlepšení řízení IT nákladů přehledně v tabulce (Tab. 7).

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI XY, A.S.

Tato kapitola analyzuje stav řízení nákladů, jak probíhalo v prvním roce existence společnosti XY, a.s. Ačkoli společnost XY vykryštovala ze struktur koncernu po více než osmileté tradici činnosti v oblasti informačních a komunikačních technologií, koncern nedisponuje účinnými systémy a nástroji řízení IT nákladů. Společnost tedy ve svém prvním transformačním roce převzala některé ze zvyklostí v oblasti řízení nákladů, které jsou aplikovány na ostatní koncernové společnosti controllingovým oddělením. Oddělení controllingu má v koncernu své tradiční poradní místo a je funkční složkou rozhodovacího procesu pro vedení koncernu. Od jednotlivých společností čerpá údaje finančního účetnictví a zpracovává reporty pro majitele a top management. Pro specifickou oblast IT technologií ale koncern volí jinou alternativu a to vlastního ekonoma a externí poradce, kteří v druhém roce existence mají za úkol v souladu s ostatními cíly podniku a koncernu zavést účinný systém řízení nákladů.

5.1 Analýza nákladů

Sběr údajů o nákladech společnosti v prvním roce jejího provozu probíhal pouze v členění podle účtové osnovy finančního účetnictví, která byla převzata z jiné společnosti koncernu, poskytující služby. Horizontální analýza nákladů, nebo-li analýza vývojových trendů v tomto případě není možná, společnost má k dispozici pouze údaje týkající se jednoho roku. Maximální vypovídací hodnotu pro tuto práci tedy může mít vertikální analýza jednotlivých položek účtové osnovy, která je popsána v následující kapitole formou analýzy druhového členění nákladů, použitého v prvním roce existence analyzované společnosti.

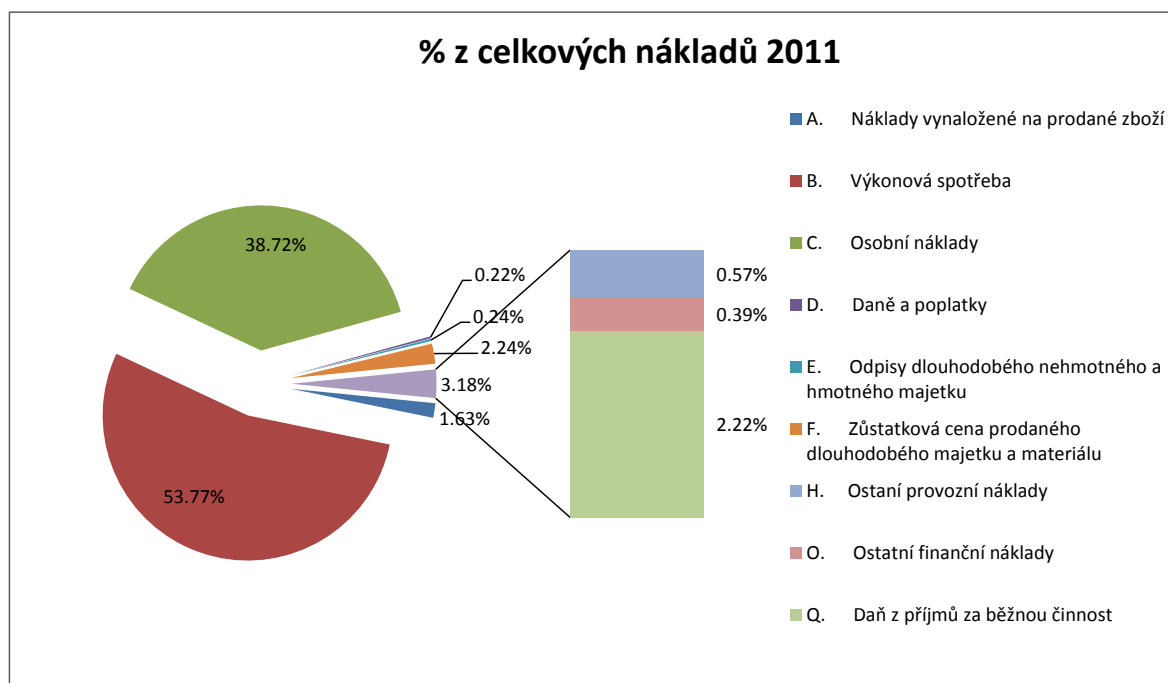
5.1.1 Druhové členění nákladů

Analýza druhového členění nákladů evidovaných v účetním systému společnosti na účtech analytické evidence finančního účetnictví společnosti XY, a.s. je znázorněna v tabulce v Příloze II, která ukazuje nejnižší a jedinou podrobnost členění, v jakém společnost sledovala své náklady v prvním roce své existence. Společnost v rámci druhového členění neprováděla žádnou agregaci nákladových druhů. Pro potřeby této analýzy tedy autor používá agregaci nákladů definované výkazem zisků a ztrát (Příloha P III), které poskytuje známý druh analytického pohledu na náklady. Grafický pohled na toto členění zobrazuje obrázek (Obr. 13), z něhož je zřejmé, že největší část nákladů spotřebovávají lidské zdroje. Tyto

společnost dále podrobněji strukturuje do úrovně jednotlivých středisek, což je předmětem analýzy v další kapitole. Do podrobnější úrovně sledování nákladů na lidské zdroje však společnost náklady neviduje, ačkoli disponuje příslušnými nástroji. Nemá tak přehled o příčinách vzniku těchto nákladů ve vztahu ke své produkci.

Objemově významné jsou také nakupované telekomunikační služby, jejichž ceny jsou ale fixovány hlavními dodavateli na několik let, čili jejich krátkodobé řízení je omezeno. Výkonová spotřeba zde zaujímá první místo právě kvůli značnému objemu nakupovaných telekomunikačních a jiných podpůrných služeb. Druhou největší nákladovou položkou jsou již zmiňované osobní náklady na lidské zdroje. Na tyto dvě skupiny je třeba se zaměřit v rámci toho projektu.

Za zmínku stojí výše odpisů, která činí 0,22% z celkové výše ročních nákladů společnosti. Tato zdánlivě zanedbatelná položka se změní v ostře sledovanou a to již od prvního pololetí roku 2012, kdy společnost odkoupí od své mateřské společnosti velkou část IT infrastruktury, kterou dosud užíval koncern a formou pronájmu částečně XY, a.s. V rámci nové koncepce správy IT v koncernu budou IT aktiva přesunuta do vlastnictví XY, a.s. právě proto, aby bylo možno jednodušeji řídit životní cykly IT majetku a jeho náklady.



Obr. 13. Grafická analýza druhového členění nákladů společnosti XY, a.s.

Podrobnější analýzu si tedy zaslouží výkonová spotřeba společnosti za rok 2011. Tuto analýzu ilustruje tabulka (Tab. 8), na které je znázorněno procentní zastoupení výše nákladů

v členění na účty analytické evidence Výkonové spotřeby. Tmavěji jsou zvýrazněny položky s nejvyšším procentním zastoupením výše nákladů po střediscích. Z tabulky je zřejmé, že největší nákladovou položkou výkonové spotřeby jsou telekomunikační poplatky, tyto společnost v celém jejich objemu fakturuje svým zákazníkům, ceny za tyto poplatky jsou fixovány smlouvami na několik let dopředu.

Další významnou položku výkonové spotřeby činí nájmy nemovitostí. Společnost si veškeré prostory, ve kterých podniká pronajímá včetně služeb s nemovitostmi spojenými. Tuto skutečnost lze považovat za výhodu, neboť tak může snáze ovlivňovat náklady formou smluv s pronajímatelem a zároveň může flexibilně reagovat na potřeby svých zákazníků co se týká rozmístění svých fyzických zdrojů.

Čtvrtou nejvýznamnější nákladovou položkou výkonové spotřeby činí položka Jiné služby. Stejně jako Odpisy nabývá na významu s dalšími plánovaně pořizovanými aktivy, neboť zde jsou akumulovány zejména služby zabezpečující podporu IT infrastruktury, která je velmi nákladná a je třeba ji sledovat a řídit. Dosavadní druhové členění nákladů toto neumožňuje.

Tab. 8. Analýza výkonové spotřeby společnosti XY, a.s.

Druh nákladu/účet anal. viděnce finančního účetnictví	Celkový součet nákladů v % z ročního objemu nákladů 2011
Opravy a udržování	0,14%
Opravy a udržování majetku	0,03%
Cestovné tuzemsko	0,09%
Cestovné zahraničí	0,13%
Náklady na reprezentaci	0,01%
Poštovné	0,03%
Telefony, modemy, jiné spojení	1,95%
Nájem nemovitostí, ploch a nebyt. prostor	10,85%
Nájemné ostatní	2,61%
Inzerce, propagace, reklama	0,07%
Školení, kurzy	0,11%
Přepravné	0,01%
Služby	0,23%
Poradenství, ek. služby, audit	0,67%
Poplatky telco	13,40%
Poplatky VPN	63,38%
Stočné, vodné, odvoz odpadu	0,00%
Jiné služby	5,26%
Ostatní-myjí vozidel	0,01%
Opravy modulů - Smaris	0,16%
Nákup DDNM	0,87%
Ostatní služby - mimo DZ	-0,01%
kladů v % z ročního objemu nákladů 2011	100,00%

5.1.2 Odpovědnostní členění nákladů

Pro podrobnější přehled o svých nákladech společnost správně volí jejich odpovědnostní členění. V prvním roce bylo nastaveno tak, jak popisuje tabulka (Tab. 9). Jak je patrné počet odpovědnostních středisek vychází z organizační struktury podniku viz kapitola 4.1.1. Toto členění tedy zabezpečuje poměrně přesnou alokaci zejména osobních nákladů a nákladů, jejichž spotřeba je vyvolána konkrétními osobami. Nákladové položky objemově nejvýznamnější výkonové spotřeby však společnost alokuje bez zavedených pravidel a spíše intuitivně, čili alokace nákladů na střediska nemá dostatečnou vypovídací hodnotu.

Tab. 9. Odpovědnostní členění nákladů společnosti XY, a.s.

Číslo střediska 2011	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Název střediska 2011	Datová infrastruktura	Servery	SW infrastruktura	Call centrum	Kompetenční centrum	Vývoj	Účetnictví	Management	Personální služby	Ekonomické služby	Controlling. služby	Celkem
Počet osob přiřazených středisku	9	7	10	20	7	7	6	3	4	78	7	158
Počet osob přiřazených středisku v %	6%	4%	6%	13%	4%	4%	4%	2%	3%	49%	4%	100%

Hospodářský výsledek jednotlivých středisek v tabulce (Tab. 10) je tedy značně zkreslen a nemá žádnou vypovídací hodnotu o profitabilitě poskytovaných služeb. Například středisko Management, které kumuluje režijní náklady všech činností společnosti negeneruje žádné výnosy, v roce 2011 byly do výnosů tohoto střediska zaúčtovány pouze výnosy z dotačního titulu. Režie tedy nebyla žádným způsobem rozpuštěna tam, kde skutečně byla spotřebována. Diskutabilní je také hospodářský výsledek střediska Účetnictví. Zde jsou kumulovány jak náklady, tak výnosy na telekomunikační poplatky. V jejich objemu je pak opět ztracena výše režijních nákladů na vedení účetnictví celé společnosti, které taktéž nejsou alokovány do poskytovaných služeb.

Tab. 10. Hospodářský výsledek společnosti XY, a.s. 2011 v členění podle středisek

Název střediska	Číslo střediska	Náklady roční v Kč	%	Výnosy v Kč roční	%	Hospodářský výsledek v Kč za rok 2011
Datová infrastruktura	1	6 862 052,21 Kč	4,44%	1 997 420,40 Kč	1,19%	- 4 864 631,81 Kč
Servery	2	8 121 224,99 Kč	5,26%	17 268 999,60 Kč	10,27%	10 406 947,39 Kč
SW infrastruktura	3	6 046 024,08 Kč	3,91%	4 743 028,46 Kč	2,82%	- 2 119 023,75 Kč
Call centrum	4	5 686 562,35 Kč	3,68%	11 749 289,06 Kč	6,99%	4 887 236,85 Kč
Kompetenční centrum	5	14 290 304,26 Kč	9,25%	17 245 204,28 Kč	10,25%	10 383 152,07 Kč
Vývoj	6	4 149 773,52 Kč	2,69%	2 778 854,08 Kč	1,65%	- 4 083 198,12 Kč
Účetnictví	7	78 218 910,24 Kč	50,64%	79 373 160,07 Kč	47,20%	72 511 107,86 Kč
Person. služby	9	4 320 076,04 Kč	2,80%	1 186 092,41 Kč	0,71%	- 5 675 959,80 Kč
Ekonomické služby	10	17 818 172,25 Kč	11,54%	29 595 484,45 Kč	17,60%	22 733 432,25 Kč
Controlling. služby	11	3 749 284,19 Kč	2,43%	1 023 758,14 Kč	0,61%	- 5 838 294,07 Kč
Management	8	5 184 388,27 Kč	3,36%	1 218 739,62 Kč	0,72%	- 5 643 312,59 Kč
Celkový součet		154 446 772,39 Kč	100,00%	168 180 030,57 Kč	100,00%	13 733 258,17 Kč

5.1.3 Současný analytický pohled na náklady společnosti

Pro dokreslení současného stavu analýzy nákladů ve společnosti XY, a.s. je zde uvedena tabulka (Tab. 11), ve které autor práce syntetizuje všechny dostupné údaje o nákladech roku 2011 a znázorňuje nejen nekoncepci současného členění, ale i nedostatečnou vypovídací schopnost výsledků současné analýzy. Údaje takto získané analýzou nákladů roku 2011 jsou nepoužitelné pro další analýzy nákladů, neboť jak vyplývá z následující tabulky (Tab. 11), většina položek druhového členění nákladů není mezi jednotlivá odpovědnostní

střediska rozpuštěna vůbec, a tedy je koncentrována pouze na jedno středisko (nejtmavěji červená pole). Nájemné nemovitostí nebo spotřeba energií jsou naopak rozpuštěny rovnoměrně mezi všechna střediska. Je tedy zřejmé, že odpovědnostní členění nákladů, jak bylo zavedeno v prvním roce existence je správný směr, odpovídající informace o spotřebě nákladů však nepřináší z důvodu absence základních a jednoduchých pravidel pro alokaci nákladů jednotlivým střediskům a výkonům.

Tab. 11. Analýza dpovědnostního a druhového členění nákladů společnosti XY, a.s. 2011

Číslo účtu	Druh nákladu	1 Datová inf.	2 Servery	3 SW inf.	4 Call cen.	5 Komp. Cen.	6 Vývoj	7 Účetnictví	9 Person.sloužby	10 Ekon. Služby	Contr. Služby	8 Management	Celkový součet
= 501060	Autosoučástky, pneu, ND	9,310%	18,719%	5,625%	0,000%	38,476%	0,000%	0,000%	0,000%	8,298%	0,000%	19,572%	100,00%
= 501080	Kancelářské potřeby	6,054%	14,185%	1,958%	0,464%	15,955%	0,093%	57,240%	1,286%	0,417%	0,000%	2,348%	100,00%
= 501090	Časopisy a odb. literatura	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 501100	Propag. a rekl. material	0,265%	0,265%	0,265%	0,000%	0,783%	0,265%	91,971%	0,000%	0,000%	0,000%	6,187%	100,00%
= 501130	PHM karty	14,448%	12,429%	7,416%	0,000%	14,278%	0,000%	0,000%	0,000%	18,671%	0,000%	32,759%	100,00%
= 501140	PHM jiný odběr	0,000%	83,917%	16,083%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 501190	Ostatní drobná spotřeba	14,678%	25,493%	15,052%	0,000%	20,866%	1,930%	6,147%	3,335%	9,059%	0,000%	3,440%	100,00%
= 501710	DDHM	15,482%	2,309%	3,962%	0,786%	8,382%	1,676%	29,151%	8,063%	23,298%	3,733%	3,157%	100,00%
= 501810	DHM - převedeny ze skladu do DDHM	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 501890	Spotřeba mat. - servis	0,000%	0,000%	2,985%	0,000%	1,548%	0,000%	77,552%	3,292%	6,776%	5,927%	1,918%	100,00%
= 501900	Spotřebovaný mater.-mimo DZ	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 502100	Spotřeba elektrické energie	9,136%	9,135%	9,135%	9,135%	9,135%	9,013%	9,135%	9,013%	9,013%	9,013%	9,135%	100,00%
= 502900	Spotřeba energií - mimo DZ	-5,684%	-5,684%	-5,684%	-5,684%	-5,684%	0,000%	134,103%	0,000%	0,000%	0,000%	-5,684%	100,00%
= 504850	Nákl. na prod. zboží - tuz	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 504851	Nákl. na zboží doč. - tuz	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 511000	Opravy a udržování	20,924%	10,306%	1,408%	0,000%	24,885%	0,000%	0,000%	37,940%	0,000%	0,000%	4,537%	100,00%
= 511100	Opravy a udržování majetku	42,022%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	57,978%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 512100	Cestovné tuzemsko	5,904%	18,964%	19,498%	0,164%	23,796%	1,942%	4,905%	4,905%	4,147%	0,251%	13,932%	100,00%
= 512200	Cestovné zahraničí	15,086%	58,156%	0,000%	0,000%	12,832%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	13,926%	0,000%	100,00%
= 513900	Náklady na reprezentaci	0,000%	24,752%	17,427%	0,000%	0,000%	0,000%	7,932%	0,000%	8,410%	0,000%	41,480%	100,00%
= 518101	Poštovné	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 518200	Telefony, mode my, jiné spojení	7,244%	10,492%	9,185%	0,256%	38,685%	2,341%	8,341%	2,738%	14,189%	3,154%	3,374%	100,00%
= 518300	Nájem nemovitostí, ploch a nebyt. prostor	9,182%	9,181%	9,181%	9,181%	9,181%	8,933%	9,181%	8,933%	8,933%	8,933%	9,181%	100,00%
= 518500	Nájemné ostatní	9,952%	13,488%	3,331%	0,000%	17,880%	0,000%	0,656%	0,000%	19,346%	0,000%	35,347%	100,00%
= 518700	Inzerce, propagace, reklama	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	20,665%	0,000%	39,488%	0,000%	0,000%	0,000%	39,847%	100,00%
= 518900	Školení, kurzy	1,125%	56,458%	1,125%	0,450%	2,475%	3,488%	0,675%	20,927%	12,826%	0,000%	4,050%	100,00%
= 518100	Převážné	0,000%	75,344%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	24,656%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 518115	Služby	8,159%	7,375%	7,375%	7,375%	9,829%	6,645%	17,803%	6,645%	13,086%	6,645%	9,062%	100,00%
= 518120	Poradenství, ek. služby, audit	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 518151	Poplatky telco	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 518152	Poplatky VPD	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 518160	Stočné, vnočné, odvoz odpadu	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 518180	Jiné služby	6,155%	0,309%	0,406%	0,000%	5,295%	1,663%	83,924%	0,064%	0,170%	0,000%	2,015%	100,00%
= 518205	Ostatní-mytí vozidel	0,000%	12,686%	0,000%	0,000%	30,780%	0,000%	0,000%	0,000%	15,924%	0,000%	40,610%	100,00%
= 518210	Opravy domů	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 518500	Nákup DNM - podrozaha	31,982%	2,686%	6,756%	0,000%	4,003%	5,467%	37,113%	0,000%	7,153%	4,840%	0,000%	100,00%
= 518900	Ostatní služby - mimo DZ	-2,859%	-2,859%	-2,859%	-2,859%	-2,859%	0,000%	117,152%	0,000%	0,000%	0,000%	-2,859%	100,00%
= 521100	Mzdy zaměstnanců	6,646%	10,724%	7,799%	8,015%	16,190%	5,138%	7,435%	4,973%	24,878%	4,328%	3,874%	100,00%
= 521200	Mzdy zaměstnanců - dohody	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	10,032%	0,000%	0,000%	0,000%	89,968%	100,00%
= 521500	Mzdy zaměstnanců - DPN	0,000%	6,897%	10,689%	9,075%	14,578%	0,000%	5,975%	0,000%	42,315%	8,186%	2,286%	100,00%
= 523100	Odměny členům statutárních orgánů	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	100,00%
= 524100	Zákonné sociální pojištění	6,646%	10,725%	7,799%	8,016%	16,191%	5,135%	7,435%	4,973%	24,879%	4,329%	3,874%	100,00%
= 524200	Zákonné zdravotní pojištění	6,592%	10,638%	7,736%	7,950%	16,059%	5,096%	7,375%	4,933%	24,675%	4,293%	4,654%	100,00%
= 527100	Zák. soc.nákl. - stravování	0,110%	8,980%	4,986%	8,643%	13,200%	4,248%	7,426%	3,498%	43,282%	4,141%	1,480%	100,00%
= 527900	Zák. soc. nákl. ost. - školení, lék.prohl., prac	5,506%	7,000%	7,002%	5,087%	23,639%	0,000%	6,882%	4,069%	37,343%	0,299%	2,573%	100,00%
= 528100	Ostatní sociální náklady	5,719%	7,216%	6,824%	9,450%	17,673%	3,535%	5,572%	4,713%	32,131%	4,713%	2,455%	100,00%
= 538100	Spotřeba koliků	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	66,667%	0,000%	0,000%	0,000%	33,333%	100,00%
= 538200	Správní, arbitř., soudní aj. poplatky	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	2,439%	0,000%	97,561%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 538220	Poplatky za použití dálnic	16,667%	33,333%	0,000%	0,000%	33,333%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	16,667%	100,00%
= 538250	Jiné daně a poplatky	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 542850	Nákl. na prod.mat. - tuz	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	58,403%	0,000%	41,597%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 542851	Nákl. na mat. doč. - tuz	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 542880	Nákl. na prod.mat. - zah	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 544100	Smluvní pokuty a penále	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 545200	Penále za pozdní odvody daní	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 548050	Technické zhodnocení do 40 tis.	0,000%	32,546%	0,000%	0,000%	47,441%	0,000%	20,013%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 548343	Rozdíly vzniklé při výpočtu DPH	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 548450	Zaokrouhlení	3,111%	-1,589%	0,817%	0,000%	3,633%	-0,454%	91,247%	0,829%	3,894%	-0,568%	-0,920%	100,00%
= 548700	Pojištění - ostatní	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 549850	Manka a škody zásob	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 549900	Manka a škody	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 551400	Odpisy DNM	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 551700	Odpisy DHM	78,905%	21,095%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 563000	Kurzové ztráty	0,000%	0,003%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	99,997%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 568100	Bankovní poplatky a výlohy	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 568200	Zák.poj.odp.org.za škodu - PÚ a NP	6,768%	13,337%	6,818%	8,391%	17,316%	4,743%	6,102%	4,555%	23,940%	3,961%	4,706%	100,00%
= 591100	Daň z příjmů z běž.čin. - splatná	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 592100	Daň z příjmů z běž.čin. - odložená	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
= 595100	Dodatečné odvody daně z příjmů	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	100,00%
Celkový součet		4,44%	5,26%	3,91%	3,68%	9,25%	2,69%	50,64%	2,80%	11,54%	2,43%	3,36%	100,00%

5.2 Analýza nástrojů řízení nákladů

Tato část práce navazuje na předchozí analýzu nákladů, která vychází z dostupných dat společnosti, tak jak je podnik členil v prvním roce své existence. V této kapitole budou

popsány metody, které jsou využívány ve společnosti pro řízení nákladů. Tyto metody v předchozím roce vycházely zejména z požadavků controllingového oddělení koncernu, vedení samotné společnosti XY, a.s. dosud pro své rozhodovací úlohy žádné nástroje řízení nákladů nepoužívá. Jeho činnost je hodnocena na základě následujících zvyklostí.

5.2.1 Plánování

V prvním pololetí roku 2011 společnosti byla ve výše popsaném druhovém a odpovědnostním členění sbírána data o nákladech z finančního účetnictví zpracovávaného v informačním systému společnosti. Tato data a s nimi spojené zkušenosti byly využity pro tvorbu plánu na druhé pololetí roku 2011. Plánované náklady druhého pololetí tedy kopírovaly trendy z prvního pololetí. Dále byly do ročního plánu nákladů zapracovány plánované provozní a investiční náklady, které odhadovali vedoucí jednotlivých IT útvarů podle předpokládaných a schválených projektů. Plánování tak probíhalo nekoordinovaně a bylo časově náročné. Navíc zaměstnávalo střední i vyšší management společnosti.

5.2.1.1 Roční plán nákladů a výnosů

Roční plán nákladů a výnosů byl pro rok 2011 sestavován podle výše popsaného odpovědnostního a druhového členění na jednotlivá střediska. Formou analýzy odchylek je vyhodnocován pouze celkový součtový plán za všechna střediska jak je patrné v Příloze P IV a v další kapitole pojednávající o vyhodnocování nákladů společnosti XY, a.s.

5.2.2 Analýza odchylek plánovaných nákladů

Společnost v prvním roce analyzovala odchylky plánovaných nákladů pouze pro potřeby controllingového útvaru mateřské společnosti. Analýza odchylek proběhla v rámci pololetního hodnocení hospodářského výsledku společnosti. Výsledek této analýzy je popsán v tabulce (Tab. 12).

Tab. 12. Analýza odchylek skutečných a plánovaných nákladů XY, a.s za rok 2011

	2011		rozdíl	
	plán	skutečnost	absolutní	v %
Provozní náklady	145 482 960,00 Kč	154 446 772,00 Kč	8 963 812,00 Kč	106%
Provozní výnosy	145 683 744,00 Kč	168 180 030,00 Kč	22 496 286,00 Kč	115%
Provozní HV před zdaněním	200 784,00 Kč	13 733 258,00 Kč	13 532 474,00 Kč	6840%

Z hodnocení vybraných nákladů podle kritérií controllingového oddělení mateřské společnosti vyplývá, že koncern sleduje % úspor a kladně hodnotí úsporu skutečných nákladů oproti plánovaným. Jaká ale přijmout opatření na základě tohoto hodnocení? Odpověď na

základě těchto informací není formulovatelná. Společnost nemá účinné nástroje jak sledovat a řídit náklady na svou činnost.

Tab. 13. Vyhodnocení vybraných nákladů společnosti XY, a.s. za rok 2011

Nákladové položky	Rozdíl v Kč	% úspor
mzdové náklady	692 485	→ 104%
spotřeba PHM	-3 231	↑ 98%
telefony	-102 201	↑ 79%
kancelářské potřeby	-159 233	↑ 12%
spotřeba energií	80 574	↓ 122%
inzerce, reklama, propagace	-19 155	↑ 36%
celkem	489 239	→ 103%

Největší odchylky oproti plánu	Rozdíl v Kč	% úspor
mzdové náklady	692 485	→ 104%
poplatky telco	-334 312	↑ 86%
poplatky VPN	-366 632	↑ 97%
jiné služby	-213 123	↑ 87%
smluvní pokuty	-280 620	↑ 61%
odpisy	2 402 700	↓ 541%
celkem	1 900 498	↓ 105%

Nastavení šipek červená >105%, oranžová 100% až 105%, zelená <100%.

5.2.3 Kalkulace a cenotvorba

Na základě analýz současného řízení nákladů vzniká otázka, jak společnost kalkulovala svoje ceny, když neznala náklady jednotlivých výkonů. Kalkulace nákladů a cen v prvním roce probíhala průběžně z dostupných dat a to na hrubé úrovni odhadovaných mzdových a nájemních nákladů jednotlivých odběratelských smluv (ne služeb, jak je žádoucí). Tyto ceny pak byly přizpůsobeny očekáváním jednotlivých zákazníků a zaneseny do smluv jako měsíční paušální částky.

5.3 Zhodnocení současného systému řízení nákladů IT služeb

V kapitole 5. této diplomové práce byla provedena analýza nákladů v druhovém a odpovědnostním členění z dat dostupných po prvním roce činnosti podniku. Dále pak byly popsány nástroje pro řízení nákladů, jak byly použity v roce 2011. Z uvedených analýz byly autorem práce vyhodnoceny tyto závěry:

- nejsou stanoveny nákladové ani výkonové entity vhodné pro posouzení činnosti společnosti XY, a.s.;
- není možné kalkulovat skutečnou profitabilitu podnikových produktů a služeb;

- neexistuje jistota, že náklady jsou vynakládány efektivně;
- rozpočet podnikové informatiky není založen na hodnověrných podkladech;
- při implementaci změn není věrohodně zvážen nákladový aspekt změn;
- cena jednotlivých služeb není známa;
- absence základního dělení nákladů na přímé a nepřímé;
- kontrola nepřímých nákladů není možná;
- nejsou určeny vazby mezi náklady na technologie a náklady služeb;
- současné řízení nákladů umožňuje pouze velmi hrubou analýzu odchylek plánovaných a skutečných pololetních a ročních nákladů;
- ceny jsou stanoveny pouze hrubým propočtem mezd a nájmu, jednotlivé výkony služeb nejsou jasně definovány, jsou popsány ve smlouvách s jednotlivými zákazníky, často je jedna služba popsána jinak a prodávána za jiných podmínek, není tedy možné stanovit náklady na jednotlivé výkony.

6 PROJEKT ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ NÁKLADŮ IT SLUŽEB VE SPOLEČNOSTI XY, A.S.

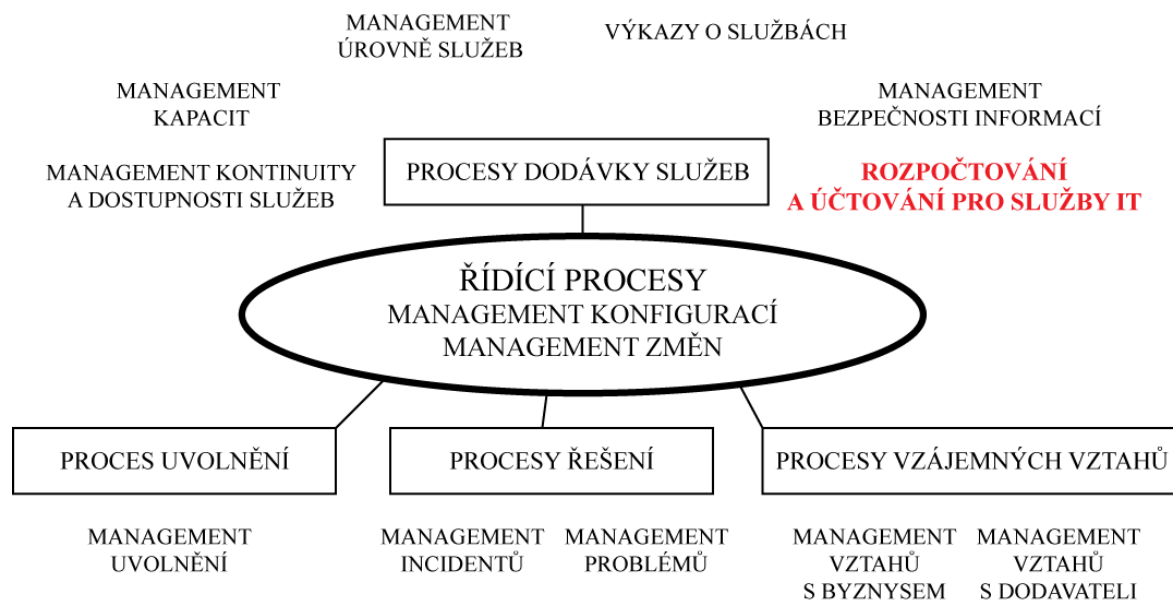
6.1 Výchozí předpoklady projektu

V této části práce je projekt a jeho cíle i omezení popsán metodou logického rámce projektu, dále jsou definovány zdroje projektu a základní rámec, který udává společnou terminologickou platformu pro jmenované účastníky, potažmo pro celý projekt a jeho další pokračování.

Společnost XY, a.s. je ambiciózní mladá firma, poskytující od počátku své služby významnému podnikatelskému subjektu. S tímto je spojeno budování a shromažďování velkého množství aktiv, díky kterým se společnost může stát úspěšnou na svém poli působnosti. Management firmy se tudíž soustřeďuje na kvalitu svých služeb. Nastavení takové kvality služeb a její dodržení je významným faktorem v konkurenčním souboji o zákazníka. Zákazníkovi však nestačí konstatování dané společnosti o úrovni a kvalitě vlastních služeb. Potřebuje objektivní pohled, který v dnešní době splňuje nejen reference zákazníků a partnerů, ale především certifikace mezinárodně uznávanými normami.

Pro řízení IT služeb jsou aplikovány postupy vycházející z mezinárodně uznávaného doporučení ITIL®, tzv. “best practices” v oblasti řízení provozu IT. Cílem je nabízet a řídit služby na terminologicky a procesně standardizované platformě a to vždy v požadované kvalitě a s optimálními náklady.

Na prahu druhého roku existence společnosti XY, a.s. management má tedy snahu ustanovit zejména své řídicí procesy. Po prvním roce, kdy zvládnutou prioritou bylo ustálit hlavní i podpůrné procesy je nasnadě, aby tyto byly dále řízeny podle nejlepších praktik. Z tohoto důvodu společnost certifikuje všechny své procesy normou ISO/IEC:20000, která je v souladu s nejlepšími postupy řízení IT služeb ITIL®. Toto je výchozí předpoklad určující směr všem dalším projektům, včetně projektu pro zlepšení řízení nákladů IT služeb.



Obr. 14. Procesy managementu IT služeb podle normy ISO/IEC 20000

Obrázek (Obr. 14) znázorňuje schematicky rozložení procesů, jak na ně nahlíží norma ISO/IEC 20000, vzhledem k tomu, že ve společnosti dosud procesy nebyly formalizovány, od začátku projektu jsou používána doporučení ITIL® tak, aby výsledky projektu řízení nákladů IT služeb byly kompatibilní a použitelné pro další rozvoj společnosti, zejména pro brzkou certifikaci společnosti normou ISO/IEC 20000, která je naplánována na druhé pololetí 2012.

6.1.1 Logický rámec projektu a rozsah projektu

Pro účely tohoto diplomového projektu byla zvolena metodika logického rámce, který je základem pro řízení projektu, umožňuje identifikovat a analyzovat problémy a současně definovat cíle a stanovit konkrétní aktivity k jejich řešení. Uplatnění metodiky logického rámce je důležité ve fázi přípravy projektu a současně je klíčovým nástrojem pro implementaci a hodnocení projektu. Logický rámec tvoří základ pro přípravu jednotlivých aktivit a rozvoj monitorovacího systému.

Logický rámec popisuje podrobně postup projektu a definuje jednotlivé kroky – aktivity, které vedou k naplnění cílů projektu. Šest klíčových aktivit definovaných v tomto logickém rámci tedy tvoří jádro projektu a jsou podrobně popsány v kapitole 6.2. Klíčové aktivity projektu řízení nákladů IT služeb.

Omezení tohoto projektu je dáno rozsahem procesu Finanční řízení nákladů IT viz kapitola 3.3 ISO/IEC 20000, který má bezprostřední spojitost s Katalogem služeb IT, který definuje

kalkulační objekty a ostatní parametry výkonů společnosti. Katalog služeb je také součástí smluvní dokumentace, řídicí smluvní vztah mezi poskytovatelem a odběratelem IT služeb ve společnosti XY, a.s. Logický rámec v tabulce (Tab. 14) tedy postihuje celkový rozsah projektu do úrovně celkových cílů a účelu projektu, tato práce ale naplňuje projekt pouze do úrovně Očekávaných výsledků. Omezení projektu pro tuto diplomovou práci je tedy znázorněno v logickém rámci odstíny zelené, je tak opticky odděleno od dalších návazných částí projektu, které jsou v logickém rámci označeny šedými odstíny.

Tab. 14. Logický rámec projektu pro zlepšení řízení nákladů IT služeb

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
Celkové cíle projektu	<i>Jaký je celkový širší cíl, k němuž projekt přispěje?</i> Společnost plní svou základní strategii: • Poskytováním službami co nejlépe a za optimálních nákladů zabezpečit provozní a rozvojové požadavky hlavních business procesů koncernu a pomoci tak naplnit jeho strategické cíle.	<i>Jaké jsou klíčové ukazatele vztahující se k celkovému cíli?</i> Zákazníci pravidelně platí za své služby.	<i>Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?</i> 1. Dotazníky spokojenosti. 2. Výše obrátu a pohledávek.	 Zákazníci jsou spokojeni s kvalitou i cenou služeb.
Účel projektu	<i>Jaké jsou specifické, konkrétní cíle, kterých projekt dosáhne?</i> 1. Společnost vlastní a řídí certifikovaný proces Finanční řízení nákladů IT služeb. 2. Společnost i její zákazníci komunikují na základě platného a verifikovaného Katalogu služeb a Ceníku služeb. 3. Jsou uzavřeny jednotné smlouvy o poskytování služeb, provázané na aktuální Katalog služeb a Ceník služeb.	<i>Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukáží zda a do jaké míry budou specifické cíle dosaženy?</i> 1. Na intranetu společnosti bude zveřejněn Katalog IT služeb pro všechny zákazníky 2.. Bude zahájeno smluvní řízení se zákazníky	<i>Jaké existují zdroje informací nebo jaké informace mohou být shromážděny? Jaké jsou metody nutné k získání takových informací?</i> 1. Všechny procesy společnosti včetně finančního řízení nákladů IT služeb budou do konce roku 2012 certifikovány normou ISO/IEC 20000. 2. Jsou podepsány nové smlouvy se všemi zákazníky za jasně formulovaných podmínek a cen, které jsou součástí Smluvní dok.	<i>Jaké jsou faktory a podmínky, které jsou mimo přímou kontrolu projektu a jsou přitom nutné k dosažení těchto cílů? Jaká rizika je nutné brát v úvahu?</i> Silný faktor vyjednávací síly kupujících zákazníků.
Očekávané výsledky projektu	<i>Jaké budou konkrétní výsledky, s nimiž se počítá pro dosažení specifických cílů? Jaký je předpokládaný efekt a přínos projektu? Jaká zlepšení a změny přinese projekt?</i> 1. Je vytvořen nákladový model všech navrhovaných služeb společnosti 2. Je popsán návrh procesu Finanční řízení nákladů IT služeb podle ITIL 3. Společnost vlastní definované nástroje pro řízení nákladů IT služeb, zná své náklady, jednotky výkonu, které jsou odsouhlaseny všemi účastníky projektu v navrhovaném Katalogu služeb	<i>Podle jakých ukazatelů se bude měřit zda a do jaké míry projekt dosáhne předpokládaných výsledků a efektů?</i> 1. Proces finanční řízení nákladů IT služeb bude popsán a zanesen ve vnitřních směrnících společnosti 2. Nákladový model absorbuje 100% plánovaných nákladů společnosti pro období platnosti Katalogu služeb	<i>Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?</i> 1. ITILV3 2. Diplomová práce na téma Projekt řízení nákladů IT služeb společnosti XY, a.s.	<i>Jaké externí faktory a podmínky je nutné brát v úvahu, aby bylo v časovém harmonogramu dosaženo očekávaných výsledků a výstupů?</i> Externí poradce pro tento projekt bude úzce spolupracovat se společností, která bude připravovat společnost na certifikaci. Bude vedena oboustranně přínosná komunikace se zákazníkem.
Klíčové aktivity projektu	<i>Jaké klíčové aktivity musí být uskutečněny a v jakém pořadí, aby bylo dosaženo očekávaných výsledků?</i> 1. Návrh seznamu poskytovaných IT služeb 2. Výběr nákladového modelu 3. Kategorizace nákladů – Cost Type, Cost Element 4. Úprava odpovědnostního členění nákladů 5. Konstrukce nákladového modelu IT služeb 6. Plán nákladů v kalkulačním členění • Plán provozních a investičních nákladů v členění podle technologií • Rozdělení majetku do jednotlivých technologií • Rozdělení účtování FTE - do technologií a do režii • Rozpočet 100% nákladů do nákladového	<i>Prostředky: Jaké prostředky jsou nutné k realizaci těchto aktivit, např. personál, vybavení, školení, studie, dodávky, projektové zázemí, atd.</i> 1. Jmenování účastníků projektu 1.1 Výběr externího poradce 1.2 Tvorba odpovědnostní matice 2. Určení časového rámce projektu 2.1 Tvorba ganntova diagramu projektu 3. Stanovení nákladů projektu 4. Vyčlenění HW a SW prostředků pro projekt 5. Zavedení jednotné terminologie a definování základního rámce projektu 6. Analýza rizik projektu	<i>Jaké jsou zdroje informací o postupu projektu?</i> projektová dokumentace - Ganttův diagram; zprávy o projektu (obsahují relevantní dokumentaci k čerpání fin. prostředků, postupu prací a tvorbě výstupů); diplomový projekt; tabulka rizik projektu	<i>Jaké podmínky je nutné splnit předtím, než bude projekt spuštěn?</i> 1. Bude vytvořena strategická situační analýza podniku včetně analýzy řízení nákladů 2. Vedení společnosti se shodne na hlavní a jednotné platformě pro tento a další návazné projekty

6.1.2 Zajištění prostředků pro realizaci projektu

Pro projekt byly vedením společnosti vyčleněny tyto prostředky, které byly definovány v logickém rámci projektu jako Prostředky.

1. Projektový tým

Jmenování účastníků projektu provádí ředitel společnosti na začátku roku 2012 a jmenuje tyto účastníky:

- Manažer IT provozu
- Výkonný ředitel
- Ekonom
- Externí poradce

2. Externí poradce

Ředitel společnosti vybírá externího poradce, tak aby vyhovoval základním požadavkům projektu. To znamená, aby byl certifikován na nejnovější verzi ITIL® a prokázal zkušenost na podobných, úspěšných projektech v IT společnostech.

3. Tvorba odpovědnostní matice pro klíčové aktivity projektu

Účastníci projektu identifikovali tyto milníky projektu, za které byly rozděleny odpovědnosti takto:

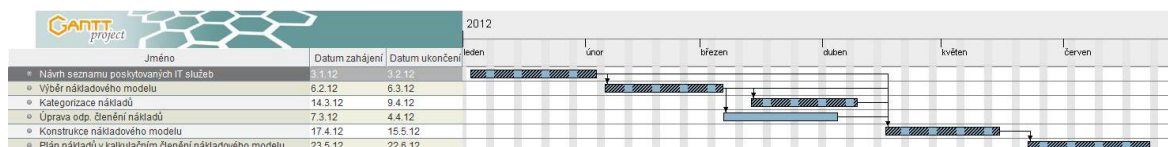
Tab. 15. Odpovědnostní matice klíčových aktivit projektu pro zlepšení řízení nákladů IT služeb

klíčová aktivita	manažer IT provozu	výkonný ředitel	ekonom	externí poradce
Návrh seznamu poskytovaných služeb.	Předkládá, Odpovídá	Schvaluje	Konzultuje	Konzultuje
Výběr nákladového modelu			Předkládá, Odpovídá	Konzultuje
Kategorizace nákladů	Konzultuje		Předkládá, Odpovídá	Konzultuje
Úprava odpovědnostního členění nákladů		Konzultuje	Předkládá, Odpovídá	
Konstrukce nákladového modelu	Konzultuje	Schvaluje	Předkládá, Odpovídá	Konzultuje
Plán nákladů v kalkulačním členění	Předkládá	Schvaluje	Předkládá, Odpovídá	Konzultuje

4. Časový rámec projektu

Tento projekt je součástí strategického plánu zapsaného v logickém rámci v kap. 6.1.1 a vedení společnosti rozhodlo, že je třeba, aby jeho očekávané výsledky byly dokončeny do 1.7.2012. Od tohoto data bude spuštěn nový koncept poskytování IT služeb zákazníkům.

Tab. 16. Ganttův diagram projektu(zpracováno freeware GanttProject)



5. Náklady projektu

Rozpočet projektu je stanoven v Kč za hodiny odpracované pro tento projekt. Jiné náklady nejsou přípustné.

Tab. 17. Stanovení nákladů projektu pro zlepšení řízení nákladů IT služeb

nákladová položka	hodiny vyčleněné pro projekt
plat ředitele	16
plat ekonoma	160
plat IT manažera	64
cena ext. poradce	24

6. Ostatní vstupy projektu

Výkonný ředitel společnosti uvolňuje veškeré informační systémy společnosti od 1.12.2011 k dispozici účastníkům projektu. Jedná se zejména o ekonomický informační systém, konfigurační databázi, service desk, intranet a dokument management systém. To negeneruje žádné další náklady.

6.1.3 Rizika projektu

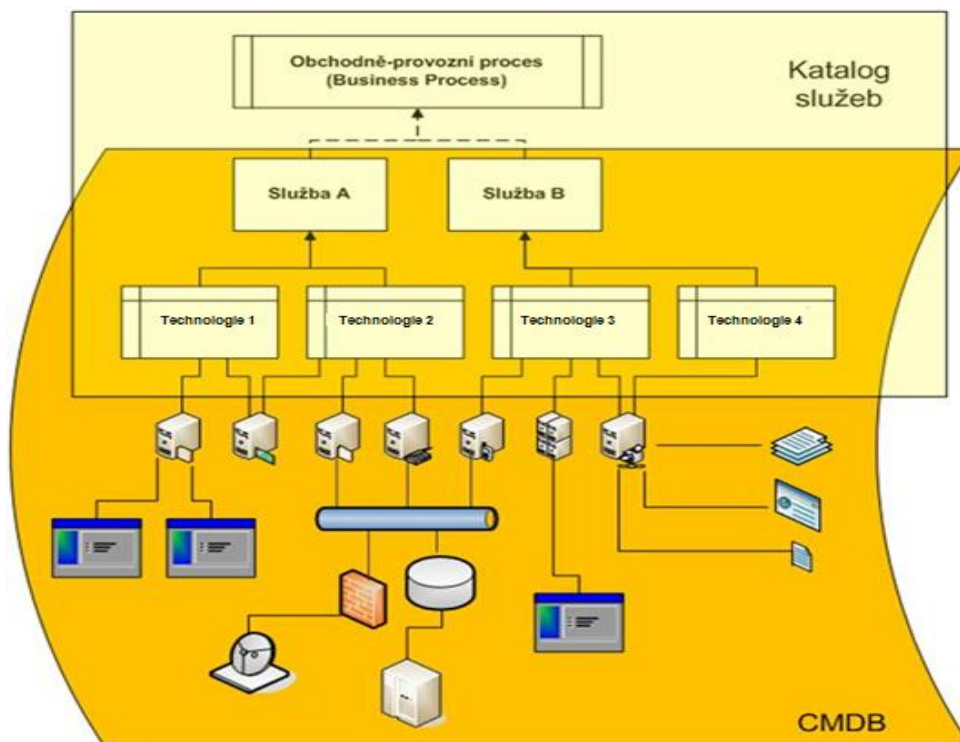
Projektový tým definoval při zakládání projektu rizika tabulkou (Tab. 18), k jednotlivým identifikovaným rizikům je stanoveno nápravné opatření a vlastník rizika, který zodpovídá za jeho řízení.

Tab. 18. Analýza rizik projektu a jejich ošetření

číslo	Popis rizika	Ošetření rizika	Typ	Vlastník
1	Převis projektů nad odborníky /příliš mnoho projektů pro nedostatečně zajištěný tým	strategické plánování organizace	Lidé	ředitel
2	Ztráta osobností projektového týmu -některé projekty závisí na klíčových osobách	vytipování možného zastoupení, komunikace se členy týmu	Lidé	ředitel
4	Špatná nebo nedostatečná komunikační a informační strategie /projekt o kterém se neví – mrtvý projekt	zpracování komunikační a informační strategie při přípravě projektu a její důsledné dodržování v průběhu realizace	Organizace	externí poradce
5	Nedodržení harmonogramu projektu /nenaplnění indikátorů v daném čase	zpracování Ganttova diagramu a jeho dodržování	Organizace	ekonom
6	Špatně naplánovaný rozpočet /poddimenzovaný, předimenzovaný	důsledně provedená analýza při přípravě projektu, včasné reagování na změny situace v realizaci, komunikace účastníků, včasné změny rozpočtu	Organizace	ekonom
7	Nedostatečná pozornost věnovaná projektové dokumentaci	příprava na certifikaci ITIL	Lidé	ředitel
8	Problémy s pracovníky - mnoho projektů závisí na dobrých vztazích vedení a pracovníků	stálá komunikace se členy týmu, navržení motivačních metod	Lidé	ředitel
11	Změny vnějších podmínek nebo okolní změny - mohou podstatně změnit průběh projektu	dostatečně zpracovaná analýza /SWOT – ohrožení/ a předem stanovený postup	Organizace	ekonom
12	Change resistance - odpor ke změnám na straně poskytovatele i příjemce IT služeb	nepřetržitá komunikace stanovenou terminologií	Lidé	ředitel

6.1.4 Terminologická platforma projektu

Terminologická platforma pro účastníky projektu pro zlepšení řízení nákladů IT služeb ve společnosti XY, a.s. je definována ve schématu (Obr. 15), které znázorňuje pohled ITIL® na vazby mezi jednotlivými službami ve společnostech, poskytujících IT služby. Toto schéma zároveň zavádí pojmy, které na počátku projektu zlepšení řízení nákladů IT služeb byly zavedeny jako jednotná terminologie pro účastníky tohoto projektu (Tab. 19).



Obr. 15. Základní rámec projektu zlepšení řízení nákladů IT služeb ve schematickeém znázornění

Tab. 19. Přehled základních pojmů pro projekt zlepšení řízení nákladů IT služeb

Přehled základních pojmů a jejich vazeb	
IT služba	Konkrétní výkon činností s takovým popisem rozsahem a parametry aby si zákazník mohl udělat přímou vazbu na svůj vlastní podnikatelský záměr. Jasná formulace co je obsahem, co není obsahem, podmínky a rozsah poskytování. IT služby respektive činnosti, u kterých zákazník nedokáže definovat přímou vazbu by měly být zákazníkovi viditelné. Měly by být skryty v infrastrukturních službách. IT služba může pro svůj provoz používat více sdílených technologií. IT služba je procesně orientovaná a zpravidla jedinečná. IT služba není závislá na technologii. IT služba je zahrnuta v Katalogu služeb, kde má stanoveny parametry rozsahu a kvality. IT služba je zpravidla objednatelná samostatně.
Technologie	Jasně ohraničená oblast s definovanou kompetencí jak provozních tak i finančních parametrů Volba jednotlivých technologií (jejich analytického detailu) je individuální pro každého poskytovatele IT služeb. U počtu technologií je třeba vyvážit poměr mezi náročností sledování (příliš detailní technologie) a přesností celkového modelu. Náklady na jednotlivé technologie by měly být v rozmezí do jeden a půl řádu. Do každé IT služby vstupují jednotlivé technologie. Technologie typu aplikace je zpravidla k jedné IT službě. Je-li v IT službě více aplikací, je vhodné zavést komponentu podle názvu IT služby a v ní kumulovat všechny náklady na konkrétní aplikace.
Příklad nevhodně de finované technologie	IT infrastruktura - vše v jedné položce (extrém)- existuje velký problém jak rozložit náklady na jednotlivé IT služby. Server, switch, juniper (opačný extrém) - velký detail pro sledování, složitý a nákladný model.
Příklad vhodně de finované technologie	rack, zdroj - nutné komponenty pro IT službu "Pronájem prostor" servery, racky, dohled - nutné komponenty pro IT službu "Pronájem výpočetního výkonu"
Rozpad technologie do služby	Náklady na každou technologii musí být ze 100% rozpočítány do relevantních IT služeb. Procentní podíl nákladů je řízen tzv. "driverem" pro alokaci nákladů. Driver nákladů pro danou technologii musí být jednoznačně stanoven (je stejný pro všechny IT služby) s jasným popisem, snadností kontroly a řízení. Driver není vhodné měnit v průběhu hospodářského roku. Přesnost driveru určuje přesnost koncové ceny - doporučuje se spíše jednodušší a jasně sledovatelný driver před složitým modelem.
Příklady driverů	počet uživatelů, počet terminálů... počet procesorů, pozic u v racku...
Katalog služeb	Katalog IT služeb je nabídka poskytovatele, čili definici předmětu smlouvy o poskytování IT služeb. Jedná se o soubor katalogových listů, na nichž je definována jednotlivá IT služba, její parametry, způsob monitoringu a reportingu. Katalog služeb dále obsahuje slovník pojmů užívaných mezi poskytovatelem a odběratelem služby, seznam a definici parametrů a další podmínky společné pro jednotlivé služby.
CMDB	Konfigurační databáze. Databáze obsahující všechny důležité informace o každé položce konfigurace a podrobnosti o zásadních vzájemných vztazích mezi nimi.
Položka konfigurace	Prvek infrastruktury nebo položka, která je nebo bude řízena v procesu managementu konfigurací.

6.2 Klíčové aktivity projektu řízení nákladů IT služeb

Samotný projekt pro zlepšení řízení nákladů IT služeb ve společnosti XY, a.s. obsahuje tyto klíčové aktivity stanovené v logickém rámci projektu:

1. Návrh seznamu poskytovaných IT služeb.
2. Výběr nákladového modelu.
3. Kategorizace nákladů – Cost Type, Cost Element.

4. Úprava odpovědnostního členění nákladů.

5. Konstrukce nákladového modelu IT služeb.

6. Plán nákladů v kalkulačním členění.

Každá klíčová aktivita je popsána v následujících šesti kapitolách.

6.2.1 Návrh seznamu poskytovaných IT služeb

První aktivitou, definovanou v logickém rámci projektu, která je nezbytná pro dosažení očekávaných výsledků projektu je navrhnout seznam poskytovaných služeb, čili stanovit výkonové a tedy i nákladové objekty, jako nezbytný vstup pro další postup projektu zlepšení řízení nákladů IT služeb.

Z analýzy struktury tržeb a hospodářských výsledků společnosti v kapitole 5.1.2, dosažených v prvním roce vyplývá, že nedostatečně informuje o jednotlivých činnostech/službách, které společnost vykonává. Ačkoli odpovědní pracovníci plní své úkoly řádně a včas, a tím tedy plní funkci poskytovatele služeb zákazníkům, jejich činnosti v této fázi nelze oddělit žádnou strukturou. Náklady, vznikající při poskytování služeb tedy nelze přiřadit výkonům. Je tedy třeba navrhnout seznam služeb, který musí být citlivě a pečlivě konstruován tak, aby především zákazník vždy byl schopen v ní najít návaznost na vlastní podnikatelský záměr. Toto je zásadní vstup do projektu, jehož tvorba a popis přesahuje rámec této kapitoly. Je zde uveden pro svou klíčovost, a také proto, že definici Katalogu služeb není možné provést bez vazby na jejich ekonomickou stránku. Pakliže, jako v tomto případě, nemá společnost žádný Katalog služeb, je třeba využít maximálně dosavadních analýz a nástrojů, protože kalkulační objekty – jednotlivé služby, je třeba navrhnout tak, aby bylo možné odděleně sledovat jejich náklady. To zajistí další aktivity projektu, popsané v následujících kapitolách.

Spoluprací účastníků projektového týmu byl navržen seznam služeb podle výše popsaných pravidel. Pro účely této práce je třeba uvést, že tento seznam byl pro rok 2012 navržen se 25 službami, kategorizovanými podle pravidel popsaných v kapitole 3.1. Samotná definice Katalogu služeb se všemi jeho náležitostmi není předmětem tohoto projektu, avšak probíhá současně s ním tak, aby bylo dosaženo synergického efektu pro celé řízení nákladů služeb. Katalog služeb společnosti XY, a.s. není na přání vedení společnosti možné zveřejnit v této práci.

6.2.2 Výběr nákladového modelu

Druhou klíčovou aktivitou pro tento projekt definovanou v logickém rámci projektu je volba nákladového modelu, který bude vhodný pro kalkulaci všech služeb poskytovaných společností XY,a.s. Cílem nákladového modelu (v pojetí ITIL® V3) je rozdělit veškeré náklady úseku IT buďto mezi:

- všechny zákazníky = tzv. Cost-by-Customer Cost Model,
- všechny IT služby = tzv. Cost-by-Service Cost Model nebo
- všechny lokality = tzv. Cost-by-Location Cost Model.

Jde tedy o rámec užívaný v rozpočtnictví a v účetnictví, v němž mohou být všechny známé náklady zaznamenány, kategorizovány a přiřazeny konkrétním zákazníkům, podnikovým útvarům nebo projektům. (ITIL® V3, 2012).

Za pomoci externího poradce a jeho zkušeností z podobných projektů byl vybrán model Cost-by-Service Cost Model, který rozpouští veškeré náklady mezi všechny IT služby. Byl zvolen na základě provedených analýz, vzhledem k omezeným zdrojům projektu, avšak tak, aby zcela pokryl informační potřebu o nákladech a cenách všech navržených IT služeb. Je třeba vytvořit jakýsi hybridní model, který v ITIL® V2 popsán není, ovšem V3 už s ním počítá. Princip takového modelu je následující:

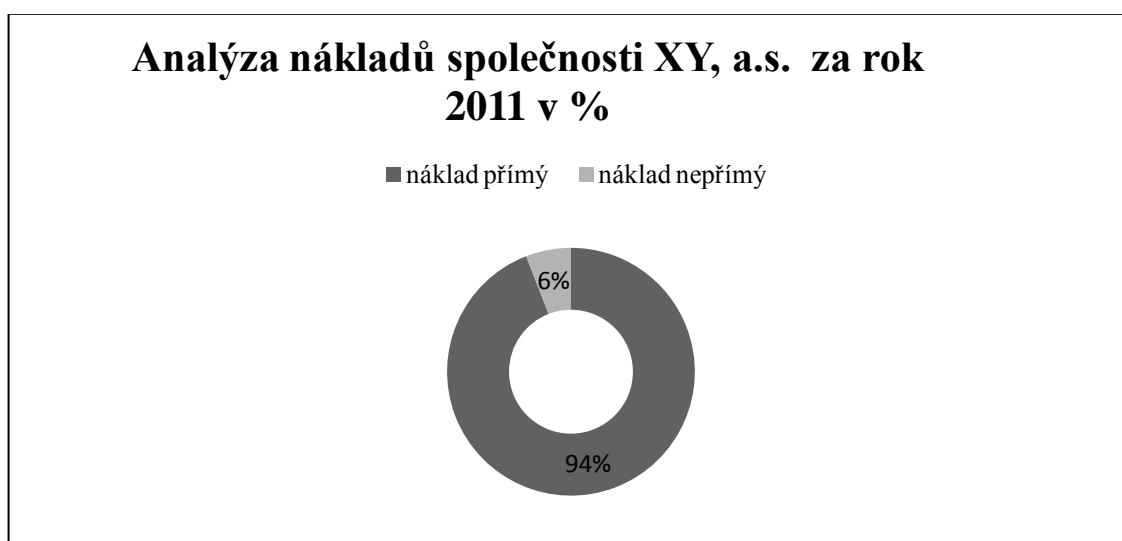
1. Sestavit nákladový model typu Cost-by-Service.
2. Pro každou službu identifikovat její zákazníky a určit, jak každý z nich jednotlivé služby využívá (expertním odhadem nebo pomocí logického klíče) a v tomto poměru rozdělit náklady na každou službu mezi její zákazníky.

6.2.3 Kategorizace nákladů IT služeb

V této kapitole je popsána třetí klíčová aktivita projektu. Aby mohl být zkonstruován model vybraný v předchozí kapitole, je třeba nejdříve rozdělit náklady mezi jednotlivé nákladové položky, které budou mít ambici absorbovat veškeré náklady společnosti na 25 IT služeb definovaných v návrhu Seznamu poskytovaných služeb v kapitole 6.2.1. Nejdříve je tedy provedena kategorizace nákladů na přímé a nepřímé a dále je postup kategorizace nákladů veden podle metodik ITIL® a doporučení externího poradce směrem ke konstrukci modelu, což popisuje kapitola 6.2.3.1 a 2.

6.2.3.1 Přímé a nepřímé náklady IT služeb

Pro konstrukci nákladového modelu, ke kterému projekt směřuje je třeba propojit současné členění s novým kalkulačním členěním. Konkrétně bylo provedeno rozdělení jednotlivých nákladových druhů evidovaných v účetním systému společnosti na účtech analytické evidence finančního účetnictví do kategorie přímý a nepřímý náklad jak dokládá tabulka v Příloze P V; pochopitelně v každém středisku zvlášť, tak aby údaje byly použitelné pro nákladový model. Výsledek této analýzy je znázorněn na obrázku (Obr. 16). Toto členění bude následně použito pro konstrukci nákladového modelu v agregovaných skupinách za jednotlivé nově zvolené kategorie nákladů.



Obr. 16. Analýza nákladů společnosti XY, a.s. za rok 2011 v %

6.2.3.2 Cost Type, Cost Element

V předchozím kroku bylo zjištěno, že přímé náklady tvoří 94% všech nákladů je třeba je dále kategorizovat pro potřeby konstrukce nákladového modelu podle doporučení ITIL®. Suma nepřímých nákladů, nepřiraditelných službám bude nákladovým modelem podle zvolené základny rozpočtena na jednotlivé služby.

V tomto kroku je tedy třeba definovat tzv. **Cost Type**, popsanych ve slovníku ITIL® jako nejméně podrobná úroveň členění, ke které jsou vázány náklady v rozpočtování a účtování. Např. hardware, software, ubytování, externí a oprava. Dále jsou definovány **Cost Element**, což je střední úroveň členění, ke které jsou vázány náklady v rozpočtování a účtování. Např. typ nákladů "lidé" může být zjemněn na nákladové položky mzdy, zaměstnanec-ké výhody, cestovní výlohy, školení, přesčas atd.

Na základě těchto pravidel, předchozích analýz, zkušeností externího poradce a znalosti prostředí společnosti XY, a.s. byl navržen princip kategorizace nákladů v tabulce (Tab. 20). Podle tohoto principu byl stanoven úplný seznam Cost Type v nižším rozpadu na Cost Elements - technologie. V tomto kroku jsou také definovány tzv. drivers neboli pravidla pro alokaci jednotlivých Cost Elements ve vztahu k poskytovaným službám.

Tab. 20. Princip kategorizace nákladů XY, a.s.

Cost - náklad	Cost Type	Cost elements - technologie	Driver pro alokaci
přímý	Datová infrastruktura	Datová infrastruktura WAN	Podíl na celkové konektivitě
přímý	Datová infrastruktura	Datová infrastruktura LAN	Počet zásuvek
přímý	Datová infrastruktura	Datová infrastruktura Internet	Počet uživatelů / aplikací
přímý	Hlasová infrastruktura	Hlasová infrastruktura Call centrum	vše do jedné služby
přímý	Dohledové systémy	Dohledové systémy Datová infrastruktura	Počet služeb
přímý	Dohledové systémy	Dohledové systémy Hlasová infrastruktura	vše do jedné služby
přímý	Dohledové systémy	Dohledové systémy IT	Počet serverů
přímý	Prostředí IT	Prostředí IT - racky	Počet pozic U
přímý	Prostředí IT	Prostředí IT - zdroje	podíl na celkovém výkonu
přímý	Prostředí IT	Prostředí IT - klimatizace	podíl na celkovém výkonu
přímý	Prostředí IT	Prostředí IT - vnitřní kabeláž	Počet pozic U
přímý	Ostatní	Interní režie - Informační systémy HW	Počet zákaznických systémů
přímý	Ostatní	Interní režie - Informační systémy SW	Počet zákaznických systémů
přímý	Ostatní- DC	Prostředí IT - DC	Počet uživatelů / aplikací
přímý	IT infrastruktura	IT infrastruktura - Bezpečnostní infrastruktura	Počet uživatelů / aplikací
přímý	IT infrastruktura	IT infrastruktura - Datová úložště	Podíl z celku
přímý	IT infrastruktura	IT infrastruktura - Servery Unix	Počet procesorů
přímý	IT infrastruktura	IT infrastruktura - Servery x86	Počet procesorů
přímý	IT infrastruktura	IT infrastruktura - Databáze ORA	Počet uživatelů / aplikací
přímý	IT infrastruktura	IT infrastruktura - Databáze non Ora	Počet uživatelů / aplikací
přímý	IT infrastruktura	IT infrastruktura - Vzdálený přístup	Počet uživatelů / aplikací
přímý	IT infrastruktura	IT infrastruktura - Terminálový přístup - aplikace	Počet uživatelů / aplikací
přímý	Front-end infrastruktura	Front-end infrastruktura - Koncové stanice	
přímý	Front-end infrastruktura	Front-end infrastruktura - Periferie (bez tisku)	
přímý	Front-end infrastruktura	Front-end infrastruktura - Tisk a reprografické služby	
přímý	Front-end infrastruktura	Front-end infrastruktura - Základní kancelářský SW	
přímý	Front-end infrastruktura	Frontend infrastruktura - Ostatní krabicový SW	
přímý	Aplikace	Document Management System (DMS)	vše do jedné služby
přímý	Aplikace	Mzdový a personální systém	vše do jedné služby
přímý	Aplikace	Podpora podnikového informačního systému Navision	vše do jedné služby
přímý	Aplikace	Project server	vše do jedné služby
přímý	Aplikace	Sharepoint - intranet	vše do jedné služby
přímý	Aplikace	Poštovní služby (MS Exchange)	vše do jedné služby
přímý	Aplikace	ServiceDesk (Call Centrum)	vše do jedné služby
přímý	Aplikace	Call Centrum	
přímý	Aplikace	Aplikace pro zákazníka č.1	
přímý	Aplikace	Aplikace pro zákazníka č.2	
nepřímý	Mzdové náklady vč. nákladů na sociální zabezpečení	Útvar serverová infrastruktura	počet hodin z celkového pracovního fondu útvaru přiřaditelných jednotlivým službám
nepřímý	Mzdové náklady vč. nákladů na sociální zabezpečení	Útvar aplikace	počet hodin z celkového pracovního fondu útvaru přiřaditelných jednotlivým službám
nepřímý	Režie	Režie	základna pro rozpočet režii
nepřímý	Ostatní	Ostatní náklady nepřidatelné technologií (max 10% celkových nákladů)	základna pro rozpočet režii

6.2.4 Úprava odpovědnostního členění nákladů

Čtvrtou klíčovou aktivitou identifikovanou v logickém rámci je úprava odpovědnostního členění nákladů popsaného v kapitole 5.1.2, které je zachováno pro potřeby controllingového oddělení a využívá již zavedených koncernových pravidel. Pro účely tohoto projektu a dalšího efektivního vyhodnocování hospodářských výsledků byla zavedena úprava odpovědnostního členění tak, jak je naznačeno v tabulce (Tab. 21), která sdružuje IT část organizační struktury do jednoho střediska, neboť informace o profitabilitě jednotlivých služeb poskytne právě nákladový model IT služeb. Není tedy třeba zatěžovat účetní systémy zby-

tečnou alokací nákladů na celou původní strukturu jednotlivých odpovědnostních středisek společnosti. Stejně tak byla sdružena další střediska. Naopak nově navržena jsou střediska A a C. Tato střediska mají za úkol sledovat odděleně náklady za činnosti A a C, které vedení koncernu má zájem sledovat a vyhodnocovat střediskově. Nově tedy v účetním systému bude figurovat 5 středisek namísto původních jedenácti.

Tab. 21. Úprava odpovědnostního členění nákladů XY, a.s. (zvýrazněna zeleně)

Úprava odpovědnostního členění 2012	1						2			3			4	5
Název střediska 2012	IT						Režie			Ekonomické služby			A	C
Číslo střediska 2011	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Název střediska 2011	Datová infrastruktura	Servery	SW infrastruktura	Call centrum	Kompetenční centrum	Vývoj	Účetnictví	Management	Personální služby	Ekonomické služby	Controlling. služby	A	C	
Počet osob přiřazených středisku	9	7	10	20	7	7	6	3	4	78	7	0	0	
Počet osob přiřazených středisku v %	6%	4%	6%	13%	4%	4%	4%	2%	3%	49%	4%	0%	0%	

6.2.5 Konstrukce nákladového modelu IT služeb

Pátou klíčovou aktivitou podle logického rámce je konstrukce vybraného nákladového modelu IT služeb.

V rámci realizace předchozích čtyř klíčových aktivit projektu byl tedy definován počet a druh všech poskytovaných výkonů společnosti – IT služeb formou Katalogu služeb, následně byl zvolen nákladový model pro stanovení nákladů jednotlivých výkonů. V dalším kroku byly stanoveny principy pro kategorizaci nákladů tak, aby srozumitelně členily náklady přiřazované výkonům. Dalším nezbytným krokem, nebo-li aktivitou tohoto projektu byla úprava odpovědnostního členění nákladů, tak aby vyhovovala zvyklosem společnosti a zároveň cílům tohoto projektu. Následujícím, pátým krokem je tedy konstrukce nákladového modelu IT služeb. Model je zkonstruován tak, že jednotlivé Cost Elements přiděluje podle určených driverů jednotlivým službám. Tento model tedy absorbuje všechny náklady a plně je rozpočítává do poskytovaných služeb, jak dokazuje tabulka (Tab. 22).

Tab. 22. Princip pro konstrukci nákladového modelu společnosti XY, a.s.

Princip rozdělení jednotlivých technologií do konkrétních služeb a kontrola úplného rozdělení nákladů													
Cost Type	Cost elements - technologie	Driver pro alokaci nákladů do služeb	Plánované náklady přiřaditelné technologiím			Celkové plánované náklady jednotlivých cost elements	Katalog služeb						Alokace celkem
			plánované provozní přiřaditelné náklady na technologii v období	plánované investiční přiřaditelné náklady na technologii za období	kalkulační odpis majetku přiřaditelného k technologii za období		Služba 1		Služba 2		Služba n		
						podíl	náklady	podíl	náklady	podíl	náklady		
Datová infrastruktura	Datová infrastruktura WAN	Podíl na celkové konektivitě	50 000,00 Kč	10 000,00 Kč	40 000,00 Kč	100 000,00 Kč	10%	10 000	60%	60 000	30%	30 000	100%
Datová infrastruktura	Datová infrastruktura LAN	Počet zásuvek				200 000,00 Kč							100%
Datová infrastruktura	Datová infrastruktura Internet	Počet uživatelů /aplikací				500 000,00 Kč							100%
Hlasová infrastruktura	Hlasová infrastruktura Call centrum	vše do jedné služby				200 000,00 Kč							100%
Dohledové systémy	Dohledové systémy Datová infrastruktura	Počet služeb				500 000,00 Kč							100%
Dohledové systémy	Dohledové systémy Hlasová infrastruktura	vše do jedné služby											100%
Prostředí IT	Prostředí IT - zdroje	podíl na celkovém výkonu											100%
Prostředí IT	Prostředí IT - klimatizace	podíl na celkovém výkonu											100%
Prostředí IT	Prostředí IT - vnitřní kabeláž	Počet pozic U											100%
IT infrastruktura	IT infrastruktura - Vzdálený přístup	Počet uživatelů /aplikací											100%
IT infrastruktura	IT infrastruktura - Terminálový přístup - aplikace	Počet uživatelů /aplikací											100%
Aplikace	Document Management System (DMS)	vše do jedné služby											100%
Aplikace	Project server	vše do jedné služby											100%
Aplikace	Sharepoint - intranet	vše do jedné služby											100%
Aplikace	Poštovní služby (MS Exchange)	vše do jedné služby											100%
Aplikace	Portál Synot	vše do jedné služby											100%
Mzdové náklady vč. nákladů na sociální zabezpečení	Útvar serverová infrastruktura	počet hodin z celkového pracovního fondu útvary přiřaditelných jednotlivým službám				kalkulovaná hodinová sazba násobená počtem hodin pracovního fondu	10		60		30		100%
Mzdové náklady vč. nákladů na sociální zabezpečení	Útvar aplikace	počet hodin z celkového pracovního fondu útvary přiřaditelných jednotlivým				kalkulovaná hodinová sazba násobená počtem hodin pracovního fondu							100%
Režie	Režie	základna pro rozpočet režii				celkové plánované režijní náklady na období							100%
Ostatní	Ostatní náklady nepřidatelné technologiím (max 10% celkových nákladů)	základna pro rozpočet režii				celkové ostatní náklady nepřidatelné technologiím za období							100%
			Celkové plánované provozní přiřaditelné náklady na technologii v období	Celkové plánované investiční přiřaditelné náklady na technologii za období	Celkový kalkulační odpis majetku přiřaditelného k technologii za období	Celkové plánované náklady jednotlivých cost elements	Kč celkem náklady služby 1		Kč celkem náklady služby 2		Kč celkem náklady služby 3		Celkem alokováno

6.2.6 Plán nákladů v kalkulačním členění nákladů IT služeb

Poslední aktivitou projektu řízení nákladů IT služeb je ta, která rozděluje plánované roční náklady podle zvolené kategorizace tak, aby mohl být nákladový model naplněn potřebnými daty. Tato aktivita je tedy popsána ve dvou následujících kapitolách.

6.2.6.1 Alokace ročních planovaných přímých nákladů

Zde bude opět využito stávajících zvyklostí společnosti a všech již fungujících možností k řízení nákladů IT služeb pro tento projekt. Každoročně sestavovaný plán v členění na

střediska a analytické účty finančního účetnictví bude doplněn o kategorii technologie (Cost Element), což zajistí datovou základnu pro naplnění vystavěného nákladového modelu. Plánování probíhá v následujících třech krocích za účasti všech účastníků projektu. Nezaměstnává tak jednotlivé technické pracovníky, kteří se dříve podíleli na zpracování plánu.

1. Plán provozních a investičních nákladů.

Plán provozních a investičních nákladů je pro období, ve kterém se očekává poskytování služeb podle katalogu služeb již sestavován v kalkulačním členění podle technologií a středisek jak znázorňuje výňatek z plánu v tabulce (Tab. 23). Klíčové je zde přiřazení každé plánované položky do jedné z kategorií technologií – Cost Elements, což umožňuje dále pomocí kontingenčních tabulek zpracovat tyto údaje pro celkový nákladový model.

Tab. 23. Princip plánování nákladů pro konstrukci nákladového modelu společnosti XY, a.s.

Popis nákladové položky	Typ nákladu	Středisko	Technologie	Náklad roku v počtu měsíců 2012	Počet měsíců pro rozpočet nákladu	Náklad roku 2012 v Kč	Číslo účtu	Celkem za rok 2012
servisní smlouva na weby	provoz	4	LAN prvky A	12	12	120 000,00 Kč	518150	120 000,00 Kč
Web	investice	1	LAN prvky B	10	72	106 944,44 Kč	551400	770 000,00 Kč
F5	provoz	5	LAN prvky C	6	12	125 000,00 Kč	518150	250 000,00 Kč
Podpora	provoz	1	Hlasová infrastruktura	12	12	192 000,00 Kč	518150	192 000,00 Kč
Eth. Line	provoz	1	Prostředí IT - racky - B	12	12	156 000,00 Kč	518153	156 000,00 Kč
Eth. Line	provoz	5	Prostředí IT - racky - C	12	12	1 326 000,00 Kč	518153	1 326 000,00 Kč
Eth. Line	provoz	4	Prostředí IT - racky - A	12	12	78 000,00 Kč	518153	78 000,00 Kč
GigaOptic 100Mb	provoz	4	Firewall A	12	12	572 160,00 Kč	518153	572 160,00 Kč
IOL Ethernet	provoz	1	Firewall B	12	12	142 800,00 Kč	518153	142 800,00 Kč
Sidewinder v7 IPS Subscription	provoz	5	Firewall C	11	12	24 024,00 Kč	518150	26 208,00 Kč
Sidewinder 1100 -HW support roční	provoz	1	proxy	11	12	169 179,08 Kč	518150	184 559,00 Kč
Webwasher WG2900	provoz	1	dohledové systémy	11	12	64 659,83 Kč	518150	70 538,00 Kč
Webwasher WG5000	provoz	4	ELEKTRIKA_A	9	12	36 366,00 Kč	518150	48 488,00 Kč
Webwasher Software	provoz	1	ELEKTRIKA_B	9	12	42 588,00 Kč	518150	56 784,00 Kč
McAfee Host DLP na Irok	provoz	5	ELEKTRIKA_C	9	12	48 384,00 Kč	518150	64 512,00 Kč
McAfee Total protection	investice	1	INTERNET_1	7	48	14 583,33 Kč	518511	100 000,00 Kč
McAfee Mobility Managemnet	investice	4	INTERNET_A	7	48	21 875,00 Kč	518511	150 000,00 Kč
Dial Telecom – datový okruh primární	provoz	1	INTERNET_B	12	12	780 000,00 Kč	518153	780 000,00 Kč
Dial Telecom – datový okruh záložní	provoz	5	INTERNET_2	12	12	360 000,00 Kč	518153	360 000,00 Kč
Cisco IDM licence 1 ks	investice	1	HW a SW Callcenterum	2	72	13 888,89 Kč	551400	500 000,00 Kč
Rídící SW pro správu cisco prvků	investice	1	IT infrastruktura - Datov	2	72	27 777,78 Kč	551400	1 000 000,00 Kč
FW a balancing	investice	1	IT infrastruktura - Datov	10	60	300 000,00 Kč	551700	1 800 000,00 Kč

2. Plán kalkulačních odpisů

Dále byl v novém kalkulačním rozdělení na technologie a střediska sestaven plán kalkulačních odpisů veškerého IT majetku, který společnost vlastní (Tab. 24). I zde je důležité přiřazení každé položky do kategorie Cost Elements – Technologie, tak aby pomocí kontingenčních tabulek bylo dále možno sumarizovat plánované náklady pro potřeby nákladového modelu.

Tab. 24. Kalkulační odpisy majetku společnosti v členění podle technologií

Cost Element - technologie 2012	délka kalkulačního odpisu	popis majetkové položky	datum pořízení	pořizovací cena	náklad roku 2012	středisko
cloud	5	IBM 36.4GB 10K-rpm Ultra320	1.6.2012	12 000,00 Kč	1 200,00 Kč	1
Firewall A	4	disk do EMC pole 250GB 7200RPM	1.6.2012	2 000,00 Kč	250,00 Kč	1
Firewall B	4	disk do EMC pole 250GB 7200RPM	1.6.2012	2 000,00 Kč	250,00 Kč	5
Firewall C	4	disk do EMC pole 250GB 7200RPM	1.6.2012	2 000,00 Kč	250,00 Kč	4
proxy	4	disk do EMC pole 250GB 7200RPM	1.6.2012	2 000,00 Kč	250,00 Kč	1
dohledové systémy	4	disk do EMC pole 250GB 7200RPM	1.6.2012	2 000,00 Kč	250,00 Kč	1
ELEKTRIKA_A	4	disk do EMC pole 250GB 7200RPM	1.6.2012	2 000,00 Kč	250,00 Kč	1
ELEKTRIKA_B	4	IBM 950W W/Swap Power Supply	1.6.2012	3 500,00 Kč	437,50 Kč	5
ELEKTRIKA_C	4	IBM 950W W/Swap Power Supply	1.6.2012	5 500,00 Kč	687,50 Kč	4
INTERNET_1	4	Windows Svr std 2003 OPL NL	1.6.2012	500,00 Kč	62,50 Kč	1
INTERNET_A	6	SW Advanced Host Monitor	1.6.2012	15 000,00 Kč	1 250,00 Kč	1
INTERNET_B	6	Win Terminal server CAL 2003	1.6.2012	10 000,00 Kč	833,33 Kč	5
INTERNET_2	6	server IBM Express x3250	1.6.2012	46 000,00 Kč	3 833,33 Kč	1
INTERNET_C	4	IBM 146.8GB 10K-rpm-harddisk	1.6.2012	50,00 Kč	6,25 Kč	4
SAN_INFRA_4Gb	4	IBM 146.8GB 10K-rpm-harddisk	1.6.2012	50,00 Kč	6,25 Kč	1
SAN_INFRA_8Gb	4	IBM 146.8GB 10K-rpm-harddisk	1.6.2012	50,00 Kč	6,25 Kč	1
HW a SW administrátorů	4	IBM 146.8GB 10K-rpm-harddisk	1.6.2012	50,00 Kč	6,25 Kč	1
HW a SW Callcentrum	3	IBM 146.8GB 10K-rpm Ultra 320	1.6.2012	50,00 Kč	8,33 Kč	5
IT infrastruktura - Datová úložiště B1	5	IBM 146.8GB 10K-rpm Ultra 320	1.6.2012	50,00 Kč	5,00 Kč	5
Firewall C	6	Router CISCO modular	1.6.2012	55 000,00 Kč	4 583,33 Kč	4
Firewall C	4	Cisco ASA5505-BUN-K9	1.6.2012	4 500,00 Kč	562,50 Kč	4
Firewall C	4	Cisco ASA5505-BUN-K9	1.6.2012	4 500,00 Kč	562,50 Kč	4
Firewall C	4	Cisco ASA5505(router Max Power	1.6.2012	100,00 Kč	12,50 Kč	4
Firewall C	4	Juniper SSG 5 with RS-23	1.6.2012	15 000,00 Kč	1 875,00 Kč	4

3. Plán mzdových nákladů

Další kategorií přímých nákladů tvoří mzdové náklady včetně nákladů na sociální zabezpečení. Jak již bylo v práci zmíněno podrobnější členění mzdových nákladů než na jednotlivá střediska org. struktury společnost nezavádí. Vzhledem k významnosti této nákladové skupiny ale je třeba přiřadit tyto náklady přesně a přímo k jednotlivým službám expertním odhadem manažera provozu IT podle principu v kalkulačním modelu viz tabulka (Tab. 25) zeleně.

Tab. 25. Princip alokace mzdových nákladů, včetně nákladů na sociální zabezpečení (zeleně)

Princip rozdělení jednotlivých technologií do konkrétních služeb a kontrola úplného rozdělení nákladů													
Cost Type	Cost elements - technologie	Driver pro alokaci nákladů do služeb	Plánované náklady přiřaditelné technologiím			Celkové plánované náklady jednotlivých cost elements	Katalog služeb						Alokace celkem
			plánované provozní přiřaditelné náklady na technologii v období	plánované investiční přiřaditelné náklady na technologii za období	kalkulační odpis majetku přiřaditelného k technologii za období		Služba 1		Služba 2		Služba n		
							podíl	náklady	podíl	náklady	podíl	náklady	
Mzdové náklady vč. nákladů na sociální zabezpečení	Útvar serverová infrastruktura	počet hodin z celkového pracovního fondu útvary přiřaditelných jednotlivým službám				kalkulovaná hodinová sazba násobená počtem hodin pracovního fondu	10		60		30		100%
Mzdové náklady vč. nákladů na sociální zabezpečení	Útvar aplikace	počet hodin z celkového pracovního fondu útvary přiřaditelných jednotlivým				kalkulovaná hodinová sazba násobená počtem hodin pracovního fondu							100%
Režie	Režie	základna pro rozpočet režii				celkové plánované režijní náklady na období							100%
Ostatní	Ostatní náklady nepřidatelné technologiím (max 10% celkových nákladů)	základna pro rozpočet režii				celkové ostatní náklady nepřidatelné technologiím za období							100%
			Celkové plánované provozní přiřaditelné náklady na technologii v období	Celkové plánované investiční přiřaditelné náklady na technologii za období	Celkový kalkulační odpis majetku přiřaditelného k technologii za období	Celkové plánované náklady jednotlivých cost elements		Kč celkem náklady služby 1		Kč celkem náklady služby 2		Kč celkem náklady služby 3	Celkem alokováno

6.2.6.2 Alokace nepřímých nákladů

Nepřímé náklady jsou alokovány podle základny celková cena služeb podle následujícího principu, znázorněného v tabulce (Tab. 26). Tento princip byl zvolen na základě odborného posouzení externího konzultanta.

Tab. 26. Princip alokace nepřímých nákladů IT služeb (zeleně)

Princip rozdělení jednotlivých technologií do konkrétních služeb a kontrola úplného rozdělení nákladů													
Cost Type	Cost elements - technologie	Driver pro alokaci nákladů do služeb	Plánované náklady přiřaditelné technologiím			Celkové plánované náklady jednotlivých cost elements	Katalog služeb						Alokace celkem
			plánované provozní přiřaditelné náklady na technologii v období	plánované investiční přiřaditelné náklady na technologii za období	kalkulační odpis majetku přiřaditelného k technologii za období		Služba 1		Služba 2		Služba n		
							podíl	náklady	podíl	náklady	podíl	náklady	
Mzdové náklady vč. nákladů na sociální zabezpečení	Útvar serverová infrastruktura	počet hodin z celkového pracovního fondu útvary přiřaditelných jednotlivým službám				kalkulovaná hodinová sazba násobená počtem hodin pracovního fondu	10		60		30		100%
Mzdové náklady vč. nákladů na sociální zabezpečení	Útvar aplikace	počet hodin z celkového pracovního fondu útvary přiřaditelných jednotlivým				kalkulovaná hodinová sazba násobená počtem hodin pracovního fondu							100%
Režie	Režie	základna pro rozpočet režii				celkové plánované režijní náklady na období							100%
Ostatní	Ostatní náklady nepřidatelné technologiím (max 10% celkových nákladů)	základna pro rozpočet režii				celkové ostatní náklady nepřidatelné technologiím za období							100%
			Celkové plánované provozní přiřaditelné náklady na technologii v období	Celkové plánované investiční přiřaditelné náklady na technologii za období	Celkový kalkulační odpis majetku přiřaditelného k technologii za období	Celkové plánované náklady jednotlivých cost elements		Kč celkem náklady služby 1		Kč celkem náklady služby 2		Kč celkem náklady služby 3	Celkem alokováno

6.2.7 Výsledek realizace klíčových aktivit projektu řízení nákladů IT služeb

V rámci realizace všech klíčových aktivit projektu byl tedy definován počet a druh všech poskytovaných výkonů společnosti – IT služeb formou Katalogu služeb, následně byl zvolen nákladový model pro stanovení nákladů jednotlivých výkonů. V dalším kroku byly stanoveny principy pro kategorizaci nákladů tak, aby srozumitelně členily náklady přiřazované výkonům. Dalším nezbytným krokem, nebo-li aktivitou tohoto projektu byla úprava odpovědnostního členění nákladů, tak aby vyhovovala zvyklostem společnosti a zároveň cílům tohoto projektu. Následujícím, pátým krokem je konstrukce nákladového modelu IT služeb. Model je zkonstruován tak, že jednotlivé Cost Elements přiděluje podle určených driverů jednotlivým službám. Tento model tedy absorbuje všechny náklady a plně je rozpočítává do poskytovaných služeb (Tab. 22). Poslední šestou klíčovou aktivitou je plánování nákladů v kalkulačním členění, což zajišťuje datovou základnu pro naplnění nákladového modelu.

Realizací všech šesti výše popsaných klíčových aktivit definovaných logickým rámcem a kapitolou 6.2 byly naplněny očekávané výsledky projektu pro zlepšení řízení nákladů IT služeb, které jsou popsány v následující kapitole.

6.3 Výsledky a přínosy projektu zlepšení řízení nákladů IT služeb

Realizací klíčových aktivit definovaných logickým rámcem byly naplněny očekávané výsledky projektu pro zlepšení řízení nákladů IT služeb. **Přínosy** projektu definované Očekávanými výsledky v tabulce (Tab. 27), byly tedy splněny podle očekávání. Splnění těchto výsledků lze ověřit výstupy této práce (kapitola 6.3.1. a 6.3.2.), které jsou v souladu s doporučeními ITIL® V3 a logickým rámcem projektu.

Tab. 27. Očekávané výsledky projektu řízení nákladů IT služeb společnosti XY, a.s.

Očekávané výsledky projektu	Jaké budou konkrétní výsledky, s nimiž se počítá pro dosažení specifických cílů? Jaký je předpokládaný efekt a přínos projektu? Jaká zlepšení a změny přinese projekt?	Podle jakých ukazatelů se bude měřit zda a do jaké míry projekt dosáhne předpokládaných výsledků a efektů?	Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?	Jaké externí faktory a podmínky je nutné brát v úvahu, aby bylo v časovém harmonogramu dosaženo očekávaných výsledků a výstupů?
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je vytvořen nákladový model všech navrhovaných služeb společnosti 2. Je popsán návrh procesu Finanční řízení nákladů IT služeb podle ITIL 3. Společnost vlastní definované nástroje pro řízení nákladů IT služeb, zná své náklady, jednotky výkonu, které jsou odsouhlaseny všemi účastníky projektu v navrhovaném Katalogu služeb 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proces finanční řízení nákladů IT služeb bude popsán a zanesen ve vnitřních směrnících společnosti 2. Nákladový model absorbuje 100% plánovaných nákladů společnosti pro období platnosti Katalogu služeb 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ITILV3 2. Diplomová práce na téma Projekt řízení nákladů IT služeb společnosti XY, a.s. 	<p>Externí poradce pro tento projekt bude úzce spolupracovat se společností, která bude připravovat společnost na certifikaci. Bude vedena oboustranně přínosná komunikace se zákazníkem.</p>

6.3.1 Nákladový model IT služeb

Tato kapitola popisuje výsledný nákladový model, zkonstruovaný podle principů, popsaných v této práci, jež je prvním očekávaným výsledkem tohoto projektu.

Vzhledem k rozsáhlosti modelu je zde rozdělen na tři části takto:

1. Část, sbírá pomocí kontingenční tabulky data a vypočítává náklady všech technologií a typů nákladových položek (Tab. 28).
2. Část, alokuje celkové náklady jednotlivých technologií podle zvolených driverů pro alokaci nákladů na jednotlivé výkony – služby podle nově definovaného Katalogu služeb (Tab. 29).
3. Kontrolní část nákladového modelu, která ověřuje, že všechny služby absorbovaly veškeré plánované náklady za předem stanovené období (Tab. 30).

Tab. 28. 1. část nákladového modelu, která vypočítává náklady všech technologií a typů nákladových položek.

Cost Type	Cost elements	Driver pro alokaci nákladů	OPEX 2012 Roční plánovaný náklad přiřaditelný technologiím >vztahující se k fixní části ceny služeb (externí smlouvy, opravy, přiřaditelné náklady,...)	CAPEX 2012 investiční plán na technologie (plán interní obnovy) - respektive jejich část (n/m - n předpokládaný počet měsíců po aktivaci majetku do konce roku a m počet měsíců pro odpis)	Kalkulační odpis IT majetku 2012	Celkové náklady na technologii
LAN prvky	LAN prvky A	Podíl využití		16 558,00 Kč	456 411,00 Kč	472 969 Kč
	LAN prvky B	Podíl využití	250 000,00 Kč	126 666,67 Kč	2 578 900,00 Kč	2 955 567 Kč
	LAN prvky C	Podíl využití		52 000,00 Kč	451 111,00 Kč	503 111 Kč
Hlasová infrastruktura	Hlasová infrastruktura	Podíl využití	782 000,00 Kč		1 207 000,00 Kč	1 989 000 Kč
Prostředí DC	Prostředí IT - racky - B	Počet obsazených U v racku	2 028 099,84 Kč			2 028 100 Kč
	Prostředí IT - racky - C	Počet obsazených U v racku	416 020,48 Kč			416 020 Kč
	Prostředí IT - racky - A	Počet obsazených U v racku	2 756 135,68 Kč			2 756 136 Kč
Firewall	Firewall A	Podíl využití		100 000,00 Kč		100 000 Kč
	Firewall B	Podíl využití	451 222,00 Kč	950 000,00 Kč	669 788,78 Kč	2 071 011 Kč
	Firewall C	Podíl využití		450 000,00 Kč		450 000 Kč
Proxy	proxy	Podíl využití	164 222,00 Kč		107 159,45 Kč	271 381 Kč
Dohledové systémy	dohledové systémy	Podíl využití			159 587,75 Kč	159 588 Kč
Elektrika	ELEKTRIKA_A	Spotřeba v kWh	3 145 000,00 Kč			3 145 000 Kč
	ELEKTRIKA_B	Spotřeba v kWh	2 850 000,00 Kč			2 850 000 Kč
	ELEKTRIKA_C	Spotřeba v kWh	410 000,00 Kč			410 000 Kč
Internetová konektivita	INTERNET_1	Podíl využití	800 000,00 Kč			800 000 Kč
	INTERNET_A	Podíl využití	134 000,00 Kč			134 000 Kč
	INTERNET_B	Podíl využití	1 578 000,00 Kč			1 578 000 Kč
	INTERNET_2	Podíl využití	656 000,00 Kč			656 000 Kč
	INTERNET_C	Podíl využití	25 000,00 Kč			25 000 Kč
Podpůrná infrastruktura	HW a SW administrátorů	Počet zaměstnanců	540 000,00 Kč	22 916,67 Kč	17 125,44 Kč	580 042 Kč
	HW a SW ucetni	Počet zaměstnanců			27 894,75 Kč	27 895 Kč
	HW a SW callcentrum + PKU	Podíl využití	89 600,00 Kč		10 933,52 Kč	100 534 Kč
	HW a SW Callcentrum	Podíl využití	21 000,00 Kč		2 624,86 Kč	23 625 Kč
IT HW infrastruktura	HW infrastruktura C	Podíl využití	52 200,00 Kč			52 200 Kč
	HW infrastruktura B	Podíl využití		98 844,33 Kč	558 003,00 Kč	656 847 Kč
IT HW virtuální infrastruktura	HW infrastruktura A	Podíl využití				- Kč
	Virtuální prostředí B	Počet fyzických serverů	50 000,00 Kč	212 847,22 Kč	120 115,97 Kč	382 963 Kč
	Virtuální prostředí D	Počet fyzických serverů			133 685,17 Kč	133 685 Kč
Přímé náklady služby 1	Přímé náklady služby 1	Počet fyzických serverů			25 694,17 Kč	25 694 Kč
Přímé náklady služby 2	Přímé náklady služby 2	Podíl využití	20 400,00 Kč		203 425,49 Kč	223 825 Kč
Přímé náklady služby 3	Přímé náklady služby 3	Podíl využití		208 000,00 Kč	155 975,20 Kč	155 975 Kč
Přímé náklady služby 4	Přímé náklady služby 4	Podíl využití	5 152 404,00 Kč		171 895,37 Kč	5 329 299 Kč
Přímé náklady služby 5	Přímé náklady služby 5	Podíl využití	101 832,00 Kč			101 832 Kč
Přímé náklady služby 6	Přímé náklady služby 6	Podíl využití	39 792,00 Kč			39 792 Kč
Přímé náklady služby 7	Přímé náklady služby 7	Podíl využití	272 232,00 Kč			272 232 Kč
Přímé náklady služby C	Přímé náklady služby C	Podíl využití	121 572,00 Kč			121 572 Kč
Ostatní	vše co nespadá do ostatních technologií	Podíl využití	682 395,00 Kč	55 555,56 Kč	1 857,72 Kč	739 808 Kč
Režie IT	ostatní N stf. 100 nepřidatelné k technologiím (všechny 5x kromě těch co jsou v capex, opex) doplněno z plánu 2011	Celková cena služby				4 825 000 Kč
Mzdové náklady IT	stf. 1	počet hodin				4 189 779 Kč
		počet hodin				2 793 711 Kč
		počet hodin				3 477 452 Kč
		počet hodin				2 086 604 Kč
		počet hodin				1 620 864 Kč
		počet hodin				6 978 427 Kč
Mzdové náklady ekonomické služby	stf. 3	počet hodin				5 182 016 Kč
		počet hodin				2 066 400 Kč
		počet hodin				2 066 400 Kč
Režie ekonomických služeb	stf. 3	Celková cena služby				17 853 655 Kč
Mzdy management	Mzdové náklady stf. 2	počet hodin (8hodx252 prac.dni = 2016 hod)				4 256 300 Kč
Režie management	Celkové režie střediska 2	Celková cena služby				5 966 614 Kč
Celkové náklady na službu			24 733 378,38 Kč	3 169 777,33 Kč	7 357 972,09 Kč	101 187 350 Kč

Popis 1. části nákladového modelu:

Z tabulky (Tab. 28) je patrné rozdělení i výše nákladů pro zvolené Cost Type i Cost Element, dále výše plánované režie a mzdových nákladů. Je také patrné, že náklady byly plánovány v rozdělení na investiční, provozní a dále pak na plán kalkulačních odpisů.

S_001			S_002			S_003			S_004		
podíl	počet	náklady	podíl	počet	náklady	podíl	počet	náklady	podíl	počet	náklady
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
3,33	1	98 519 Kč	3,33	1	98 519 Kč	3,33	1	98 519 Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	10,00	10	198 900 Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
5,38	1	109 038 Kč	5,38	1	109 038 Kč	5,38	1	109 038 Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	5,00	5	103 551 Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
2,00	2	3 192 Kč	2,00	2	3 192 Kč	2,00	2	3 192 Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
2,00	2,0	57 000 Kč	2,00	2,0	57 000 Kč	2,00	2,0	57 000 Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	20,00	20,0	315 600 Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	30,00	30,0	196 800 Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
3,57	1,0	20 716 Kč	3,57	1,0	20 716 Kč	3,57	1,0	20 716 Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	16,67	1,0	16 756 Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
5,00	5,0	32 842 Kč	5,00	5,0	32 842 Kč	10,00	10,0	65 685 Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
1,23	1,0	4 728 Kč	37,04	30,0	141 838 Kč	12,35	10,0	47 279 Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
100,00	1,0	223 825 Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	100,00	1,0	155 975 Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	100,00	80,0	5 532 299 Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	100,00	1,0	121 572 Kč
0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč	0,00		- Kč
4,55	1,0	33 628 Kč	4,55	1,0	33 628 Kč	4,55	1,0	33 628 Kč	0,00		- Kč
		59 732 Kč	0,00		- Kč	233 181 Kč	0,00	- Kč	434 337 Kč	0,00	- Kč
4,23	514,3	177 429 Kč	4,23	514,3	177 429 Kč	17,29	2 100,0	724 500 Kč	0,71	85,7	29 571 Kč
0,04	3,4	1 183 Kč	0,37	30,0	10 350 Kč	0,04	3,4	1 183 Kč	0,00	0,0	- Kč
1,70	171,4	59 143 Kč	11,91	1 200,0	414 000 Kč	1,70	171,4	59 143 Kč	0,00	0,0	- Kč
1,42	85,7	29 571 Kč	71,74	4 338,7	1 496 852 Kč	1,42	85,7	29 571 Kč	0,00	0,0	- Kč
0,00	0,0	- Kč	0,00	0,0	- Kč	0,00	0,0	- Kč	0,00	0,0	- Kč
0,00	0,0	- Kč	16,82	3 900,0	1 173 900 Kč	0,00	0,0	- Kč	0,00	0,0	- Kč
0,00	0,0	- Kč	0,00		- Kč	0,00	0,0	- Kč	0,00	0,0	- Kč
0,00	0,0	- Kč	0,00	0,0	- Kč	0,00	0,0	- Kč	0,00	0,0	- Kč
0,00	0,0	- Kč	0,00	0,0	- Kč	0,00	0,0	- Kč	0,00	0,0	- Kč
0,00	0,0	- Kč	0,00	0,0	- Kč	0,00	0,0	- Kč	0,00	0,0	- Kč
0,00	0,0	- Kč	0,00	0,0	- Kč	0,00	0,0	- Kč	0,00	0,0	- Kč
2,53	500,0	151 008 Kč	2,53	500,0	151 008 Kč	4,84	956,0	288 727 Kč	2,53	500,0	151 008 Kč
		34 597 Kč	0,00	0	135 061 Kč	0,00	0	251 572 Kč	0,00	0	10 484 Kč
		1 100 446,77 Kč			5 286 873,41 Kč			7 777 867,79 Kč			330 734,53 Kč

Tab. 29. 2. část nákladového modelu, jež rozpočítává do jednotlivých služeb celkové náklady jednotlivých technologií podle zvolených driverů pro alokaci nákladů.

Popis 2. části nákladového modelu:

Návazná, 2. část nákladového modelu rozděluje nákladový model na 25 služeb/sloupců, které jsou dále rozděleny na sloupec alokovaný podíl a jeho finanční vyjádření. V jednotlivých sloupcích je pak sčítána cena služeb.

Součet počtu služeb která používají danou technologii	Poměro vá jednotka v %	Součet Procent	Náklady součet
1	100	100	472 969 Kč
30	3,33333	100	2 955 567 Kč
1	100	100	503 111 Kč
100	1	100	1 989 000 Kč
19	5,37634	100	2 028 100 Kč
4	25	100	416 020 Kč
26	3,84615	100	2 756 136 Kč
1	100	100	100 000 Kč
100	1	100	2 071 011 Kč
1	100	100	450 000 Kč
100	1	100	271 381 Kč
100	1	100	159 588 Kč
100	1	100	3 145 000 Kč
100	1	100	2 850 000 Kč
100	1	100	410 000 Kč
100	1	100	800 000 Kč
100	1	100	134 000 Kč
100	1	100	1 578 000 Kč
100	1	100	656 000 Kč
100	1	100	25 000 Kč
28	3,57143	100	580 042 Kč
1	100	100	27 895 Kč
6	16,6667	100	100 534 Kč
3	33,3333	100	23 625 Kč
1	100	100	52 200 Kč
100	1	100	656 847 Kč
1	100	100	- Kč
81	1,23457	100	382 963 Kč
100	1	100	133 685 Kč
1	100	100	25 694 Kč
1	100	100	223 825 Kč
1	100	100	155 975 Kč
80	1,25	100	5 532 299 Kč
1	100	100	101 832 Kč
1	100	100	39 792 Kč
1	100	100	272 232 Kč
1	100	100	121 572 Kč
1	100	100	10 635 Kč
22	4,54545	100	739 808 Kč
1	100	0	4 825 000 Kč
12144	0,00823	100	4 189 779 Kč
8098	0,01235	100	2 793 711 Kč
10080	0,00992	100	3 477 452 Kč
6048	0,01653	100	2 086 604 Kč
8064	0,0124	100	1 620 864 Kč
23184	0,00431	100	6 978 427 Kč
17216	0,00581	100	5 182 016 Kč
10080	0,00992	100	2 066 400 Kč
10080	0,00992	100	2 066 400 Kč
87091	0,00115	100	17 853 655 Kč
1	100	100	4 256 300 Kč
19756	0,00506	100	5 966 614 Kč
19757	0,00506	0	2 563 000 Kč
celkem rozpočteno Kč			101 187 350 Kč

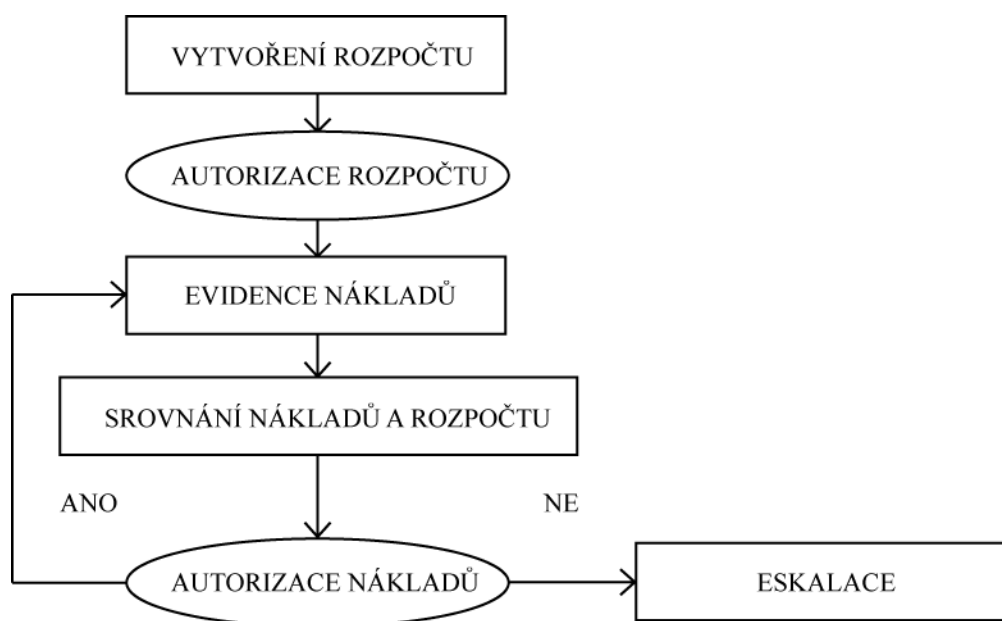
Tab. 30. 3., kontrolní část nákladového modelu, která ověřuje, že všechny služby absorbovaly veškeré plánované náklady za předem stanovené období.

Popis 3. části nákladového modelu:

Kontrolní část nákladového modelu ověřuje základní požadavek na nákladový model, kterým byla alokace 100% nákladů na IT služby. Celkem je rozpočtena stejná částka jako je v 1. části nákladového modelu vypočtena suma plánovaných přímých i nepřímých nákladů, a která je také naplánována na období platnosti Katalogu služeb.

6.3.2 Návrh procesu finanční řízení nákladů IT služeb podle ITIL®

Druhým z očekávaných výsledků tohoto projektu je návrh procesu finanční řízení nákladů IT služeb podle rámce ITIL®. Ekonom za konzultační podpory externího poradce, certifikovaného ITIL® experta sestavil tento návrh, který je schválen certifikační společností, jež bude připravovat společnost XY, a.s. na letošní certifikaci normou ISO/IEC 20000. Celý návrh čerpá z výsledků projektu zapsaných v této práci a jeho jádrem je nákladový model IT služeb. Návrh procesu je schematicky znázorněn na obrázku (Obr. 17) a popis jednotlivých aktivit procesu je podrobně rozepsán v následující kapitole, přičemž struktura popisu již zpracovává role definované pro všechny procesy potřebné pro certifikaci normou ISO/IEC 20000. Integruje tak principy ITIL® do procesu tak, aby byl plně připraven pro implementaci a certifikaci.



Obr. 17. Návrh procesu finanční řízení služeb pro společnost XY, a.s.

6.3.2.1 Popis procesu finanční řízení nákladů IT služeb

Vytvoření rozpočtu	Popis aktivity	V rámci této aktivity je vytvořen: - plán přímých a nepřímých nákladů v členění na jednotlivá střediska a technologie a jejich syntéza do nákladů na služby podle nákladového modelu - plán provozních nákladů – je plán nákladů na následující období (v členění obvyklém pro IT). Plán je zpracován podle organizační struktury (podle oddělení) a podle provozovaných technologií. - plán investičních nákladů je plán investic na následující období, který obnovuje již provozované technologie a to především v oblasti HW, nebo SW, který není určen přímo pro zákazníky (operační systémy, databáze apod). Plán investic (jeho osnova) odpovídá seznamu provozovaných technologií. Plánování investic je v souladu s provozovanými technologiemi. - náklady na technologii jsou tvořeny úplnými provozními náklady. Ty tvoří především odpisy majetku a dalšími přímými náklady na danou technologii (externí smlouvy, podíl ročních odpisů z plánovaných investic apod)
	Role	Accounting manager
	Výstupy	Výstupem této aktivity je: - nákladový model, kompletní náklady jednotlivých služeb.
	Periodičita	Jednou před zahájením služby, při změně služby a ročně.
Autorizace rozpočtu	Popis aktivity	Rozpočet služby, který vychází z nákladového modelu je schválen ITSM managerem.
	Role	Ředitel, ITSM manager, Accounting manager
	Výstupy	Výstupem této aktivity je: - Schválený rozpočet služby
	Periodičita	Jednou před zahájením služby, při změně služby a ročně.
Evidence nákladů	Popis aktivity	V rámci této aktivity se: - zavádí přímé náklady do ekonomického systému v členění podle středisek a technologií podle skutečné spotřeby podle nákladového modelu, který je popsán vnitřní směrnici. - provádí alokace nepřímých nákladů podle nákladového modelu. - rozsah jednotlivých technologií (seznam) je přímo nastaven v účetním systému (kód technologie) podle skutečné provozovaných technologií společnosti XY, a.s. a je navázán na Katalog služeb.
	Role	Accounting Manager
	Výstupy	Výstupem této aktivity jsou: - skutečné náklady na službu
	Periodičita	Trvale
Srovnání nákladů a rozpočtu	Popis aktivity	V rámci této aktivity Accounting Manager srovná skutečné náklady s rozpočtem.
	Role	Accounting manager
	Výstupy	Výstupem této aktivity je: - finanční vyhodnocení služby
	Periodičita	Periodicky jednou za pololetí
Autorizace nákladů	Popis aktivity	Náklady služby schválí ITSM manager.
	Role	ředitel, Accounting manager
	Výstupy	Výstupem této aktivity je: - autorizace nákladů nebo eskalace.
	Periodičita	Periodicky jednou za čtvrtletí
Eskalace	Popis aktivity	Jestliže náklady na službu jsou větší než plánovaný rozpočet, pak se: - provede analýza služby - případně se navrhne změna služby
	Role	Accounting manager, ITSM manager, ředitel
	Výstupy	Výstupem této aktivity jsou: - návrh na změnu služby.
	Periodičita	Periodicky jednou za pololetí.

6.3.3 Zhodnocení nákladů a rizik projektu

Zdroje projektu, které byly vyčleněny před zahájením projektu a jsou popsány v kapitole 6.1.2. nebyly v žádném ohledu přečerpany:

Projektový tým

Jmenování účastníků projektu provedl ředitel společnosti na začátku roku 2012 a jmenoval tyto účastníky:

- Manažer IT provozu
- Výkonný ředitel

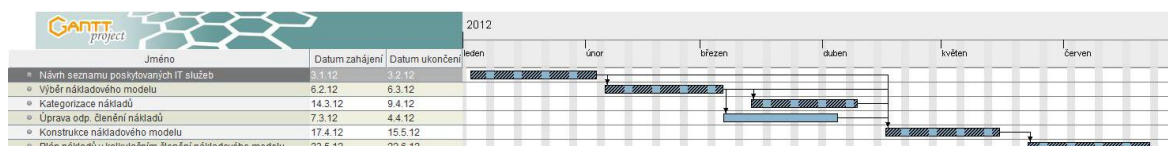
- Ekonom
- Externí poradce

Do projektu v průběhu realizace nebyli začleněni žádní další členové.

Časový rámeček projektu

Tento projekt je součástí strategického plánu zapsaného v logickém rámci v kap. 6.1.1 a vedení společnosti rozhodlo, že je třeba, aby jeho očekávané výsledky byly dokončeny do 1.7.2012. Od tohoto data bude spuštěn nový koncept poskytování IT služeb zákazníkům. Tento stěžejní milník byl splněn. Harmonogram stanovený pomocí Ganttova diagramu byl dodržen.

Tab. 31. Ganttův diagram klíčových aktivit projektu (zpracováno freeware GanttProject)



Harmonogram projektu byl stanoven za pomoci nástroje Ganttův diagram a práce na klíčových aktivitách projektu byly kontrolovány podle diagramu (Tab. 31). Všechny termíny zahájení i dokončení jednotlivých klíčových činností, definovaných logickým rámcem projektu byly dodrženy.

Náklady projektu

Rozpočet projektu je stanoven na v Kč za hodiny odpracované pro tento projekt. Tyto náklady byly dokonce nedočerpaný.

Tab. 32. Náklady projektu v hodinách

nákladová položka	hodiny vyčleněné pro projekt
plat ředitele	16
plat ekonoma	160
plat IT manažera	64
cena ext. poradce	24

Rizika projektu jsou nadále řízena podle analýzy rizik popsané v kapitole 6.1.3. a následující tabulce.

Tab. 33. Analýza rizik projektu a jejich ošetření

číslo	Popis rizika	Ošetření rizika	Typ	Vlastník
1	Převis projektů nad odborníky /příliš mnoho projektů pro nedostatečně zajištěný tým	strategické plánování organizace	Lidé	ředitel
2	Ztráta osobností projektového týmu -některé projekty závisí na klíčových osobách	vytipování možného zastoupení, komunikace se členy týmu	Lidé	ředitel
4	Špatná nebo nedostatečná komunikační a informační strategie /projekt o kterém se neví – mrtvý projekt	zpracování komunikační a informační strategie při přípravě projektu a její důsledné dodržování v průběhu realizace	Organizace	externí poradce
5	Nedodržení harmonogramu projektu /nenaplnění indikátorů v daném čase	zpracování Ganttova diagramu a jeho dodržování	Organizace	ekonom
6	Špatně naplánovaný rozpočet /poddimenzovaný, předimenzovaný	důsledně provedená analýza při přípravě projektu, včasné reagování na změny situace v realizaci, komunikace účastníků, včasné změny rozpočtu	Organizace	ekonom
7	Nedostatečná pozornost věnovaná projektové dokumentaci	příprava na certifikaci ITIL	Lidé	ředitel
8	Problémy s pracovníky - mnoho projektů závisí na dobrých vztazích vedení a pracovníků	stálá komunikace se členy týmu, navržení motivačních metod	Lidé	ředitel
11	Změny vnějších podmínek nebo okolní změny - mohou podstatně změnit průběh projektu	dostatečně zpracovaná analýza /SWOT – ohrožení/ a předem stanovený postup	Organizace	ekonom
12	Change resistance - odpor ke změnám na straně poskytovatele i příjemce IT služeb	nepřetržitá komunikace stanovenou terminologií	Lidé	ředitel

ZÁVĚR

Společnost XY, a.s., operující na českém trhu IT služeb, je mladou společností, jejíž existenci podmiňuje poskytování a řízení služeb na terminologicky a procesně standardizované platformě a to vždy v kvalitě požadované zákazníkem a s optimálními náklady. V jejích systémech řízení je tedy třeba zakotvit takové nástroje pro řízení nákladů, aby bylo možné tuto základní funkci společnosti řízeně naplňovat. Výsledek tohoto projektu pokládá základní kámen pro řízení nákladů IT služeb, které jsou hlavní činností podniku.

Ve své teoretické části tato práce čerpá poznatky z teoretických i praktických závěrů autorů odborné literatury z oblasti současného řízení podniku a jeho IT nákladů, které jsou využitelné pro tento projekt. Práce používá zejména elektronické zdroje, aktuální a využívané pro tuto tematiku.

Praktická část, rozdělena na část analytickou a projektovou, vychází z poznatků teoretické části, vytváří základní podmínky pro zahájení projektu řízení nákladů IT služeb strategickou analýzou současné situace podniku. Navazuje analýza současného stavu řízení nákladů v podniku a nástrojů pro toto řízení používaných.

Na základě provedených analýz stanovuje projektová část této diplomové práce výchozí předpoklady projektu, vyčleňuje prostředky určené pro projekt řízení nákladů IT služeb a definuje rizika a možnosti jejich eliminace. Pro tento projekt byla využita také metoda logického rámce, jejíž uplatnění je důležité ve fázi přípravy projektu a současně je klíčovým nástrojem pro implementaci a hodnocení projektu a zejména jeho dalších návazností do plánované budoucnosti podniku. Při spuštění projektu je také definována společná terminologická a procesní platforma projektu pro vyčleněný projektový tým, tak aby synergický efekt očekávaných výsledků projektu byl maximalizován zejména v interakci s ostatními nástroji řízení podniku. Podnik na počátku své existence volí nástroje pro řízení svých aktivit i aktivit tak, aby položil základy pro úspěšné plnění své základní funkce a zejména uspokojoval dokonale a za optimálních nákladů potřeby svých zákazníků. V druhém roce své existence tedy vybírá rámec ITIL® jako výchozí platformu pro svou budoucnost. Projekt zavádí a zhodnocuje tato nová rozhodnutí vedení společnosti a zároveň se snaží o maximální využití všech zdrojů, kterými podnik již disponuje. Zdroje pro tento projekt, vyčleněné při zahájení projektu jsou tedy minimální, přesto nebyly v žádném ohledu překročeny a posloužily plně k naplnění očekávaných výsledků projektu.

Dosažené výsledky projektu zlepšení řízení nákladů IT služeb v souvislostech:

Za předem stanovených zdrojů:

1. Byl s využitím ITIL® a konzultací s odpovědnými osobami navrhnout seznam všech poskytovaných služeb jako vstup pro Katalog služeb společnosti XY, a.s. 2011.
2. S využitím ITIL® a konzultací s odpovědnými osobami byl vytvořen nákladový model IT služeb, který rozpočte veškeré náklady na IT a poskytne tak výchozí rámec pro další řízení nákladů IT služeb. Nákladový model podal srozumitelné podklady pro vyjednávání pro obhajobu cen jednotlivých služeb. A to vše za předpokladu, že před zahájením projektu nebyly k dispozici žádné přesné údaje (např. rozdělení sdílených nákladů na jednotlivé služby).
3. Byla navrhována kompletní náplň pro proces finančního řízení IT služeb podle ITIL® V3.

Slabou stránkou nákladového modelu, vytvořeného v projektové části je v prvním období použití tohoto modelu (rok 2012) přesnost rozdělení sdílených technologií do jednotlivých služeb. Ta ale právě v prvním období, kdy nejsou k dispozici dostatečně přesné podklady, není tím nejdůležitějším. V dalších letech je možno sdílené komponenty s největším finančním objemem lépe monitorovat a navrhnout přesnější model přerozdělení do jednotlivých služeb. Příkladem může být například přesnější rozdělení diskových polí, rozkont pracovní doby. Vždy je třeba posuzovat náklady na zpřesnění modelu a skutečnou potřebu přesných nákladů služby. Zároveň je třeba vzít v úvahu dynamiku změn ve službách. Pokud je dynamika změn vysoká a zároveň je potřeba "stabilizovat" roční náklady a výnosy, pak je jasné že přesnost kalkulací je nižší.

V praxi u mnohých podniků dochází k nesouladu mezi nastavením firemních procesů a nastavením tzv. finančních procesů, se kterými je disponováno ve finančních kalkulacích. Tento dvojí pohled je třeba mít pod kontrolou a soustředit se na již předem definovaná rizika tohoto projektu, který přináší výraznou změnu do podniku. Pokud bude ve firmě úspěšně implementován ITIL® pro finanční řízení pak implementování ostatních procesů ITIL® usnadní získávání poměrně přesných driverů pro alokaci sdílených technologií. Finanční řízení by tak využívalo statistiky, které jsou většinou automaticky generovány v rámci implementovaných procesů. Například pro rozdělení diskových polí využít databázi Konfiguračního managementu.

Potenciál výsledků této práce je tedy velký a je jasné, že podle logiky ITIL® je třeba je neustále zlepšovat a rozvíjet v souladu s ostatním vývojem podniku. Vedení společnosti má v rukou nástroj pro řízení nákladů IT služeb, pomocí kterého je schopno lépe plnit svou základní funkci řízení podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2011. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9603-4.

HRADECKÝ, LANČA A ŠIŠKA, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA, 2008. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2471-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9578-X.

KOTLER, Philip, 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KRÁL A KOL., Bohumil a kol., 2006. *Manažerské účetnictví*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-141-6.

MOLNÁR, Zdeněk, 2004. *Podnikové informační systémy*. Vyd. 1. Praha: Vydavatelství ČVUT. ISBN 80-010-3079-2.

POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2974-9.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9367-1.

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1679-4.

ČSN ISO/IEC 20000-1, 2006. *Informační technologie - Management služeb - Část 1: Specifikace*. Geneva: Český normalizační institut, 2006.

ČSN ISO/IEC 20000-2, 2007. *Informační technologie - Management služeb - Část 2: Soubor postupů*. Geneva: Český normalizační institut.

Elektronické zdroje

FAJNOROVÁ, Markéta. 2011. *Návrh marketingové strategie firmy Inspur Group Co. ltd. pro český trh* [online]. VŠE, 2011 [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: http://www.vse.cz/vskp/show_file.php?soubor_id=982044. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická. Vedoucí práce Ing. Petr Král, Ph.D.

GIRSTLOVÁ, Olga, 2007. Podnik jako živý organismus: konkurenční výhoda. In: *INFORUM 2007: 13. konference o profesionálních informačních zdrojích* [online]. 2007 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://www.inforum.cz/pdf/2007/girstlova-olga.pdf>

JONÁŠ, Radek, 2012. Strategické řízení. *Strateg* [online]. 2012 [cit. 2012-04-13]. Dostup-

né z: http://strateg.cz/Strategicke_rizeni.html

KOUKAL, Jiří, 2012. Management: Metodika a definice. *Jiří Koukal* [online]. 2012 [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: <http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/metodika-definice/page16.html>

KUFNER, Vladimír, 2007. ITIL for new millenium. *Systémová integrace 2007* [online]. 2007 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2007/itil-for-new-millenium.pdf>

KUFNER, Vladimír, 2007. ITIL V3 Service Strategy. In: *Systémová integrace 2008* [online]. 2007 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/presentations/2008/itil-v3-strategie-sluzeb.pdf>

PETŘÍKOVÁ, Růžena, Jaroslav NENADÁL, Milan ZELENÝ a Olga GIRSTLOVÁ, 2005. *Nové aspekty v řízení MSP: Výstup z projektu podroty řízení jakosti č. 10/7/2005* [online]. Praha. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005, 135 s. [cit. 13.4.2012]. ISBN 80-02-01766-8. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/061019_nove-aspekty-rizeni-msp.pdf

SCHROPFER, František, 2012. *Řízení nákladů: Šance k překonání ekonomické krize*. 2012. Dostupné z: http://www.narp.cz/phocadownload/v_poradenstvi/rizeni_nakladu_rpic.pdf

SCHWAB, Klaus, 2010. WORLD ECONOMIC FORUM. *The Global Compeririveness Report 2010-2011* [online]. Geneva, 2010 [cit. 2012-04-13]. ISBN 978-92-95044-87-6. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf

SVOBODA, Stanislav, 2006. *Koncepční zdůvodnění problematiky „Kalkulací“ včetně pojetí funkcí* [online]. 2006 [cit. 18.4.2012]. Dostupné z: <http://www.svses.cz/konference/ucto06/texty/svoboda.pdf>

TOMKOVÁ, Zlata, 2002. Kalkulace: první dáma controllingu. *IT systems* [online]. 2002, roč. 2002, č. 4 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/kalkulace-prvni-dama-controllingu.htm>

VÁŇA, Vladimír, 2007. Význam certifikace dle ISO/IEC 20000 pro obchod s ICT službami. In: *Systémová integrace 2007* [online]. 2007 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2007/vyznam-certifikace-dle-iso-iec-20000-pro-obchod-s-ict-sluzbami.pdf>

VOŘÍŠEK, Jiří, 2008. *Jak členit informatické služby a navrhovat jejich architekturu* [online]. 2008 [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2008/jak-clenit-informaticke-sluzby-a-navrhovat-jejich-architekturu.pdf>

ITSM & ITIL®. OMNICOM S.R.O. *Itsportal* [online]. © 2008-2012. 2012 [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: <http://www.itsportal.cz/cs/-ITSM-ITIL-.alej>

KAPSCH AG. *Kapsch získal od Mediaprintu velkou zakázku na poskytování outsourcingu*

v oblasti ICT [online]. 2011 [cit. 13.04.2012]. Dostupné z:
<http://www.kapsch.net/cz/cz/kbc/press/articles/Pages/20111115.aspx>

Nejnovější ekonomické údaje. © ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2012-04-13]. Dostupné z:
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

Optimalizace podnikových procesů. IPM, s.r.o. *Institut průmyslového managementu, spol. s r.o.* [online]. 2012, © 1999-2012 [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: http://www.ipm-plzen.cz/index.php?t=opti_podnik_proc

Poradce: Vnitropodnikové účetnictví [online]. 2002 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z:
<http://www.i-poradce.cz/vydane-publikace/poradce-c-13/274>

Řízení podniků v období globalizace: Podniková ekonomika 3 [online]. 2009 [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: http://web.fame.utb.cz/cs/docs/PODNIKOV__EKONOMIKA_III_-_I.doc?PHPSESSID=c79110ed2a0cb1d67d2ecd9d0a89a4c5

Statistická ročenka školství – Výkonové ukazatele 2011/12, 2012. MŠMT. *MŠMT* [online]. [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/statistika-skolstvi/statisticka-rocenka-skolstvi-vykoneove-ukazatele-2011-12>

THE INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION/THE WORLD BANK. *Doing Business 2012: Economy profile: Czech Republic* [online]. Washington, 2012 [cit. 2012-04-13]. ISBN 978-082-1388-334. Dostupné z: The International Bank for Reconstruction/The World Bank

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	Activiby Based Costing
ABM	Acitivity Based Management
BSI	British Standard Institution
CCTA	Central Computer and Telecommunication Agency
CMMI®	Capability Maturity Model Integration
COBIT®	Control Objectives for Information and related
CRM	Customer Relationship Management
ČSN	Česká státní norma
GNP	Great National Product
HDP	Hrubý domácí produkt
HS	Hospodářské středisko
HW	Hardware
IEC	International Electrotechnical Commission
IS	Inforamční systém
ISO	International Standard Organisation
LAN	Local Area Network
MPLS	Multiprotocol Label Switching
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OGC2	Office of Government Commerce
PEST	faktory politicko-právní (Political), ekonomicko-hospodářské (Economical), sociálně-kulturní (Social) a faktory vědecko-technologické (Technological)
SD	Service Delivery
SS	Service Strategy
SW	Software
TCO	Total Cost of Ownership

WAN Wide Area Network

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Popis analýzy SWOT (Koukal, 2012)</i>	15
<i>Obr. 2. Geneze manažerských účetních systémů (Popesko, 2009, s. 30)</i>	19
<i>Obr. 3. Kalkulace v souvislostech</i>	26
<i>Obr. 4. Teoretická jádra pro řízení IT služeb</i>	30
<i>Obr. 5. Přehled publikací ITIL® V3 s vyznačením procesů a funkcí podle (Kufner, 2008)</i>	39
<i>Obr. 6. Procesy managementu služeb podle ISO/IEC 20000</i>	41
<i>Obr. 7. Zjednodušené organizační schéma společnosti XY, a.s.</i>	51
<i>Obr. 8. Jak se Česká republika řadí v jednotlivých oblastech hodnocených Světovou bankou (The International Bank For Reconstruction/The World Bank. 2012)</i>	56
<i>Obr. 9. ICT sektor podle statistik Českého statistického úřadu</i>	59
<i>Obr. 10. Těžiště hodnoty společnosti XY, a.s.</i>	62
<i>Obr. 11. Transformace společnosti z funkční na procesní podle (OMNICOM, s.r.o, 2012)</i>	64
<i>Obr. 12. Zobrazení vlvů na rozdíl Spread společnosti XY, a.s. podle INFA metodiky</i>	65
<i>Obr. 13. Grafická analýza druhového členění nákladů společnosti XY, a.s.</i>	69
<i>Obr. 14. Procesy managementu IT služeb podle normy ISO/IEC 20000</i>	78
<i>Obr. 15. Základní rámec projektu zlepšení řízení nákladů IT služeb ve schematickém znázornění</i>	84
<i>Obr. 16. Analýza nákladů společnosti XY, a.s. za rok 2011 v %</i>	88
<i>Obr. 17. Návrh procesu finančního řízení služeb pro společnost XY, a.s.</i>	100

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Základní rozdíly manažerského a finančního účetnictví obecně vnímané jejich uživateli (Wikipedia, 2012)</i>	20
<i>Tab. 2. Základní charakteristiky finančního, hodnotového a ekonomického pojetí nákladů (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008).....</i>	21
<i>Tab. 3. Odpovědnostní střediska společnosti XY, a.s.</i>	51
<i>Tab. 4. Popis poskytovaných služeb vedením společnosti při založení projektu pro řízení nákladů IT služeb.....</i>	54
<i>Tab. 5. Analýza změnotvorných sil společnosti XY, a.s.</i>	60
<i>Tab. 6. Prověření zdrojů společnosti XY, a .s.</i>	61
<i>Tab. 7. Matice SWOT společnosti XY, a.s.</i>	67
<i>Tab. 8. Analýza výkonové spotřeby společnosti XY, a.s.</i>	71
<i>Tab. 9. Odpovědnostní členění nákladů společnosti XY, a.s.</i>	72
<i>Tab. 10. Hospodářský výsledek společnosti XY, a.s. 2011 v členění podle středisek</i>	72
<i>Tab. 11. Analýza dpovědnostního a druhového členění nákladů společnosti XY, a.s. 2011</i>	73
<i>Tab. 12. Analýza odchylek skutečných a plánovaných nákladů XY, a.s za rok 2011</i>	74
<i>Tab. 13. Vyhodnocení vybraných nákladů společnosti XY, a.s. za rok 2011“</i>	75
<i>Tab. 14. Logický rámec projektu pro zlepšení řízení nákladů IT služeb</i>	80
<i>Tab. 15. Odpovědnostní matice klíčových aktivit projektu pro zlepšení řízení nákladů IT služeb.....</i>	81
<i>Tab. 16. Ganttův diagram projektu(zpracováno freeware GanttProject)</i>	81
<i>Tab. 17. Stanovení nákladů projektu pro zlepšení řízení nákladů IT služeb</i>	82
<i>Tab. 18. Analýza rizik projektu a jejich ošetření</i>	83
<i>Tab. 19. Přehled základních pojmů pro projekt zlepšení řízení nákladů IT služeb</i>	85
<i>Tab. 20. Princip kategorizace nákladů XY, a.s.</i>	89
<i>Tab. 21. Úprava odpovědnostního členění nákladů XY, a.s.(zvýrazněna zeleně)</i>	90
<i>Tab. 22. Princip pro konstrukci nákladového modelu společnosti XY, a.s.</i>	91
<i>Tab. 23. Princip plánování nákladů pro konstrukci nákladového modelu společnosti XY, a.s.</i>	92
<i>Tab. 24. Kalkulační odpisy majetku společnosti v členění podle technologií</i>	93
<i>Tab. 25. Princip alokace mzdových nákladů, včetně nákladů na sociální zabezpečení (zeleně)</i>	94

<i>Tab. 26. Princip alokace nepřímých nákladů IT služeb (zeleně)</i>	<i>94</i>
<i>Tab. 27. Očekávané výsledky projektu řízení nákladů IT služeb společnosti XY, a.s.</i>	<i>95</i>
<i>Tab. 28. 1. část nákladového modelu, která vypočítává náklady všech technologií a typů nákladových položek.</i>	<i>97</i>
<i>Tab. 29. 2. část nákladového modelu, jež rozpočítává do jednotlivých služeb celkové náklady jednotlivých technologií podle zvolených driverů pro alokaci nákladů.</i>	<i>98</i>
<i>Tab. 30. 3., kontrolní část nákladového modelu, která ověřuje, že všechny služby absorbovaly veškeré plánované náklady za předem stanovené období.</i>	<i>99</i>
<i>Tab. 31. Ganttův diagram klíčových aktivit projektu (zpracováno freeware GanttProject)</i>	<i>102</i>
<i>Tab. 32. Náklady projektu v hodinách</i>	<i>102</i>
<i>Tab. 33. Analýza rizik projektu a jejich ošetření</i>	<i>103</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I Metodika INFA

Příloha II Druhové členění nákladů společnosti XY, a.s.

Příloha III Výkaz zisků a ztrát společnosti XY, a.s.

Příloha PIV Roční plán nákladů a výnosů společnosti XY, a.s.

Příloha V Kalkulační členění nákladů IT služeb společnosti XY, a.s.

PŘÍLOHA P I: METODIKA INFA

INFA

Inka a Ivan Neumaierovi

Výkon podniku může být ve skutečnosti posuzován pouze z relativního hlediska, buď porovnáním ve vztahu k historii, nebo jako benchmarkingová analýza v kontextu situace daného odvětví, resp. v ideálním případě nejlepším podnikům v daném odvětví. Finanční analýza INFA dává rámec porovnání, který dokáže v hlavních rysech obsáhnout základní generátory tvorby hodnoty podniku. Konceptně je možné přístup INFA zařadit do hodnotového managementu, kdy akcionáři analyzují hodnotu podniku jako celku. INFA je finanční analýzou, která je založena na pochopení procesu vytváření hodnoty podnikem.

INFA diagnostikuje, zda podnik vytváří hodnotu prostřednictvím schopnosti vytvářet velikost výstupu, nebo prostřednictvím způsobu jeho dělení. Právě toto je první dělení faktorů tvorby hodnoty – zda se jedná o faktor, který působí na velikost vytvořeného výstupu a je schopen tento výstup zvětšit, nebo zda jde o faktor, který dokáže zvětšit hodnotu pro akcionáře prostřednictvím způsobu dělení již vytvořeného podnikového výstupu. Faktory každé z výše řečených skupin mají diametrálně odlišné vlastnosti. Důvodem slabé podnikové výkonnosti může být neschopnost podniku výstup vytvořit, nebo nevhodně výstup rozděluje. Jedná se o strategickou otázku, podle které je třeba nastavit podnikové politiky. Dříve než přejdeme k monitorování obou zmíněných skupin faktorů prostřednictvím finančních ukazatelů, je vhodné definovat výstup podniku. Za nejvhodnější ukazatel velikosti výstupu, který je podnik schopen prostřednictvím jeho aktiv vytvořit považujeme EBIT (zisk před úroky a zdaněním). Tímto způsobem eliminujeme vliv nastavení podnikové kapitálové struktury a vliv daňového zatížení podniku. EBIT si mezi sebe rozdělují poskytovatelé kapitálu (vlastník a věřitel) a stát (daně). Pro zhodnocení EBIT je nutné znát s jak velkými aktivy byl vytvořen a propočítat míru zhodnocení aktiv $EBIT/Aktiva$. Tento ukazatel výnosnosti nebo-li rentability aktiv (Return On Assets) se také někdy nazývá produkční síla podniku. Právě produkční síla je ukazatel, jehož velikost je, při dané úrovni podnikových aktiv, závislá na faktorech, které jsou schopny ovlivnit velikost vytvořeného EBIT. Je to současně ukazatel, jehož dělení je závislé na faktorech, které ovlivňují participaci poskytovatelů kapitálu a státu na EBIT. Jinak řečeno, produkční síla je spojnicí schopnosti tvorby a způsobu dělení podnikového výstupu. Existují dva hlavní faktory, které jsou schopny ovlivnit velikost produkční síly. Prvním z nich je schopnost podniku využít svá aktiva a

vyprodukovat co nejvyšší výnosy. Je monitorován ukazatelem obratu aktiv vypočítaným jako Výnosy/Aktiva. Druhý z faktorů zachycuje velikost výnosů, kterou si podnik může ve formě EBIT ponechat. Je zachycen ukazatelem marže poměřující EBIT/Výnosy. Oba ukazatele – jak obrat, tak i marže – jsou značně determinovány příslušností podniku k odvětví. U obou těchto ukazatelů je v rámci finanční analýzy INFA analyzován způsob jejich vzniku. Je provedena jejich dekompozice formou pyramidového rozkladu. V případě marže je věnována pozornost relativním ukazatelům na bázi výsledovky, které mapují vytvořenou přidanou hodnotu (Přidaná hodnota/Výnosy) a hlavní nákladovosti spojené s jejím vznikem (Osobní náklady/Výnosy, Odpisy/Výnosy). U obratu aktiv je pozornost věnována struktuře a štihlosti vázaného majetku v aktivech (pohled na dílčí obraty jednotlivých majetkových složek). Ke druhé skupině faktorů, která ovlivňuje a vypovídá o způsobu dělení produkční síly patří následující čtyři faktory:

- daňové zatížení (podchycené ukazatelem Čistý zisk/Zisk),
- způsob financování podniku, resp. velikost zadlužení podniku (vyjádřená ukazatelem Vlastní kapitál/Aktiva),
- úroková míra (vyjádřená ukazatelem Nákladové úroky/Bankovní úvěry a obligace)
- podíl zdrojů, které „nejsou zadarmo“, nebo-li podíl úplatných zdrojů, mezi něž patří kromě cizího úročeného kapitálu také kapitál vlastní (jde o ukazatel Úplatné zdroje/Aktiva). Podnik může ovlivnit podíl svých úplatných zdrojů a výši svého zadlužení a snažit se o optimální nastavení kapitálové struktury. Také výši úrokové míry může zčásti ovlivnit, a prostřednictvím své schopnosti splácet dluh. Nachází se zde ještě jeden ukazatel, který má zvláštní postavení, neboť výše je důsledkem působení faktorů obou skupin - jedná se o výslednou míru zhodnocení vlastnickova kapitálu (vlastního kapitálu) neboli výnosnost (rentabilita) vlastního kapitálu (Return On Equity). Popsané faktory z obou skupin, které našly své vyjádření v podobě finančních ukazatelů ovlivňují samozřejmě jak výnosnost vlastního kapitálu vlastníka, tak i míru jím podstupovaného rizika (a prostřednictvím toho odhad alternativního nákladu vlastního kapitálu, neboli ceny vlastního kapitálu).

Čím stabilnějších a vyšších hodnot dosahuje produkční síla, tím lépe je podnik schopen zvládat výši provozní páky, která pramení především z oboru jeho činnosti. Z toho je možné usuzovat na výši podnikatelského rizika. Ve vztahu k zadluženosti podniku je zase možné činit vývody ohledně části finančního rizika, vyvolaného nastavením kapitálové struktury. Podnik s menší finanční pákou je vystaven menšímu riziku, že nebude schopen

dostát fixním platbám nákladových úroků. Jsou tu ještě dvě oblasti, které je potřeba v souvislosti s odhadem alternativního nákladu na vlastní kapitál zohlednit: - schopnost podniku splácet včas své závazky vůči všem stakeholders (věřitelům, zaměstnancům, dodavatelům). Pro odvození rizikové přírážky je použit ukazatel likvidity ve tvaru Oběžná aktiva/Krátkodobé zdroje. - velikost podniku, která odráží jeho vliv a moc. Je dokázáno a všeobecně známo, že investoři považují malé a střední podniky za rizikovější než podniky velké. Ukazatelem velikosti, na které je navázána riziková přírážka, je velikost úplatných zdrojů podniku.

Z výše popsaného je patrné, že INFA umožňuje vyčíslit a vysvětlit vznik výnosnosti vlastního kapitálu a odhadnout výši alternativního nákladu vlastního kapitálu, což dává možnost propočtu ekonomického zisku podniku (Economic Value Added) ve tvaru:

$$\text{EVA} = (\text{Rentabilita vlastního kapitálu} - \text{Sazba alternativního nákladu vlastního kapitálu}) \times \text{Vlastní kapitál}$$

Ekonomický zisk je však krátkodobým ukazatelem výkonnosti podniku. Současně je ideálním pojítkem mezi taktickým a strategickým řízením podniku, neboť dlouhodobá výkonnost podniku představovaná čistou současnou hodnotou je dána tokem diskontovaných ekonomických zisků v jednotlivých letech.

Díky tomu, že finanční analýza INFA má tvar pyramidového systému algoritmizovanými vztahy vzájemně propojených ukazatelů, je možné použít některou z metod kvantifikující vliv vývoje analytických ukazatelů na vývoj ukazatele syntetického. Toto je velmi významná vlastnost systému ukazatelů INFA, neboť umožňuje analyzovat nejenom stav, ale také vysvětlit vývoj v čase. Při meziročním srovnání je možné kvantifikovat míru vlivu vývoje jednotlivých analytických finančních ukazatelů zapříčiňujících tvorbu nebo ovlivňujících dělení produkční síly na pohyb ekonomického zisku v čase. Pokud tímto způsobem nahlédneme na meziroční vývoj minulých tří až pěti let, získáme přehled o příčinách vývoje ekonomického zisku. Na základě toho je možné vytipovat silné a slabé stránky vývojových trendů podniku. Kromě vývojových trendů je užitečná také srovnávací analýza (benchmarking) se situací v odvětví, resp. s nejlepšími podniky v rámci odvětví. Základem odvětvového benchmarkingu finančních ukazatelů, který je dostupný na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, je model finanční analýzy INFA. Na základě toho je možné si uvědomit silné a slabé stránky podniku oproti odvětví a nejlepším podnikům v odvětví. Aplikace modelu INFA pro analýzu vývojových trendů podniku a pro od-

větrový benchmarking umožňuje nalezení pro podnik strategických veličin a trendů. Výsledky obou výše popsaných analýz vyjadřují silné a slabé stránky finanční perspektivy v rámci SWOT analýzy, pro hodnocení strategické způsobilosti. Silné a slabé stránky jsou vnitřní atributy prospěšné nebo škodlivé z hlediska vize podniku. Vznikají otázky, které musí strategie vyřešit, aby byla dosažena prvořadá finanční výkonnost předpokládaná vizí. INFA umožňuje vysvětlení vývoje hodnoty ekonomického zisku (EVA). Je možné analyzovat rozdíl mezi jeho minulým a současným stavem, současným a žádoucím plánovaným stavem, nebo rozdíl mezi ekonomickým ziskem podniku a srovnávaného subjektu (např. podnik vytvořený na bázi odvětvových dat, nebo konkurent). Je možné se podívat např. na to, jak jednotlivé ukazatele ovlivňují velikost hodnotového deficitu mezi EVA současná a EVA žádoucí, resp. jak vývoj jednotlivých ukazatelů ze současné hodnoty na hodnotu žádoucí ovlivnil vývoj EVA. Dle kvantifikace tohoto vlivu jednotlivých dílčích ukazatelů na ukazatel vrcholový (EVA, reprezentující tvorbu hodnoty pro akcionáře) je možné usuzovat na strategickou důležitost daného ukazatele a vytipovat ukazatele klíčové pro odstranění rozdílu mezi současností a požadovaným stavem EVA. Lze také experimentovat se způsobem „rozdělení“ hodnotového deficitu EVA mezi jednotlivé ukazatele. V návaznosti na to je možná vazba INFA na úrovni podniku k vnitropodnikovým útvarům, znázorňující jakým způsobem přispějí k rozdílu mezi současným a žádoucím podnikovým stavem EVA jednotlivé podnikatelské jednotky. Pro přehled výkonnosti firmy z hlediska srovnání s výkonností odvětví a pro inspiraci ohledně určování cílových hodnot jednotlivých ukazatelů hraje významnou úlohu benchmarking s odvětvím, do něhož podnik náleží. Ctižádostivá podniková strategie bude jistě usilovat o dosažení nikoli hodnot charakteristických pro odvětví, ale bude cílit na hodnoty nejlepších podniků v daném odvětví. Srovnání situace podniku vzhledem k odvětvovým hodnotám a vzhledem k nejlepším odvětvovým hodnotám umožňuje použití Benchmarkingového systému finančních ukazatelů INFA, který je k dispozici na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Jedná se o unikátní nástroj jehož použití podnikům dokáže významně pomoci při jejich úvahách o strategickém směřování. Srovnání s odvětvím, resp. nejlepšími v odvětví je např. inspirativní pro stanovení podnikových cílových hodnot.

http://www.mpo.cz/ministr-a-ministerstvo/e...
MPO Benchmarkingový ...
Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic
Ministr a ministerstvo
Hledat | Rozšířené hledání
Úvodní stránka | Podpora podnikání | Zahraniční obchod | Ochrana spotřebitele | EU a Vnitřní trh | Energetika a suroviny | Průmysl a stavebnictví | e-Komunikace a pošta
Úvodní stránka » Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA
Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA
Hodnocení úrovně podnikové výkonnosti
Je podniková výkonnost dostatečná? Jaká je skutečná výnosnost (ROE) oproti alternativní (re)?
Spread (ROE - re) 😊 | Schéma | Vlivy | Struktura vlivů | Graf
Hodnota Spreadu podniku je dobrá, neboť se nachází mezi hodnotou u nejlepších podniků v odvětví a charakteristickou hodnotou za odvětví.
Srovnání s nastaveným benchmarkem:
Gratulujeme. Máte lepší Spread než benchmark. Dobří jste díky vaší síle v ukazatelích: VK / A, Odpisy / V, (Ostatní V - N) / V, V / A, CZ / Zisk. Naopak problémy máte: Jiné vlivy na re, Likvidita L3, UZ / A, PH / V, ON / V.
Vaše síla je v oblasti Dělení EBIT. Naopak problémy máte v oblasti Tvorby EBIT, Stability, Jiných vlivů.
© Copyright 2005 MPO | Prohlášení o přístupnosti | RSS | Mapa stránek | Kontakt | Ochrana údajů

http://www.mpo.cz/ministr-a-ministerstvo/e...
MPO Benchmarkingový ...
Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic
Ministr a ministerstvo
Hledat | Rozšířené hledání
Úvodní stránka | Podpora podnikání | Zahraniční obchod | Ochrana spotřebitele | EU a Vnitřní trh | Energetika a suroviny | Průmysl a stavebnictví | e-Komunikace a pošta
Úvodní stránka » Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA
Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA
Hodnocení úrovně rentability vlastního kapitálu (ROE)
ROE je výsledkem tvorby a dělení výstupu podniku. Je velikost ROE dostatečná?
ROE 😊 | Schéma | Vlivy | Graf
Hodnota ROE podniku je dobrá, protože se nachází mezi hodnotou u nejlepších podniků v odvětví a charakteristickou hodnotou za odvětví.
Srovnání s nastaveným benchmarkem:
Gratulujeme. Máte lepší ROE než nastavený benchmark. Dobří jste díky vaší síle v ukazatelích: VK / A, Odpisy / V, (Ostatní V - N) / V, V / A, CZ / Zisk. Naopak problémy máte: UZ / A, PH / V, ON / V.
© Copyright 2005 MPO | Prohlášení o přístupnosti | RSS | Mapa stránek | Kontakt | Ochrana údajů

http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/e...
 MPO Benchmarkingový ...
 Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic
 Ministr a ministerstvo
 Hledat | Rozšířené hledání
 Úvodní stránka | Podpora podnikání | Zahraniční obchod | Ochrana spotřebitele | EU a Vnitřní trh | Energetika a suroviny | Průmysl a stavebnictví | e-Komunikace a pošta
 Úvodní stránka » Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA
Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA
Hodnocení úrovně rizika (odhad re)
 Jaká výnosnost odpovídá podstoupenému riziku?
 re Schéma Vlivy Struktura Graf
 Hodnota re podniku je slabá, protože je vyšší než charakteristická hodnota za odvětví a hodnota u nejlepších podniků.
Srovnání s nastaveným benchmarkem:
 Je nám líto, ale vaše re je vyšší než nastavený benchmark. Dobří jste díky vaší síle v ukazatelích: UZ / A, Odpisy / V, (Ostatní V - N) / V, V / A. Naopak problémy máte: PH / V, ON / V, Jiné vlivy na re, VK / A, Likvidita L3.
 © Copyright 2005 MPO | [Prohlášení o přístupnosti](#) | [RSS](#) | [Mapa stránek](#) | [Kontakt](#) | [Ochrana údajů](#)

http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/e...
 MPO Benchmarkingový ...
 Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic
 Ministr a ministerstvo
 Hledat | Rozšířené hledání
 Úvodní stránka | Podpora podnikání | Zahraniční obchod | Ochrana spotřebitele | EU a Vnitřní trh | Energetika a suroviny | Průmysl a stavebnictví | e-Komunikace a pošta
 Úvodní stránka » Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA
Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA
Hodnocení úrovně provozní oblasti
 Je provozní výkonnost podniku v pořádku? Tvoří podnik dostatečný výstup?
 Schéma Vlivy Graf

Produční síla (EBIT / Aktiva)	<input type="text"/>	Graf
Obrat aktiv (Výnosy / Aktiva)	<input type="text"/>	Graf
Marže (EBIT / Výnosy)	<input type="text"/>	Graf
Přidaná hodnota / Výnosy	<input type="text"/>	Graf
Osobní náklady / Výnosy	<input type="text"/>	Graf
Odpisy / Výnosy	<input type="text"/>	Graf
(Ostatní výnosy - ostatní náklady) / Výnosy	<input type="text"/>	Graf

Provozní výkonnost je slabá. Hodnota produkční síly podniku je nižší než charakteristická hodnota za odvětví. Hodnota obratu aktiv podniku je dobrá a je mezi hodnotou u nejlepších podniků odvětví a charakteristickou hodnotou za odvětví. Hodnota marže podniku je slabá, přičemž je nižší než charakteristická hodnota za odvětví. Podíl přidané hodnoty na výnosech podniku je slabší protože je nižší než charakteristická hodnota za odvětví i hodnota u nejlepších podniků. Podíl osobních nákladů na výnosech podniku je vyšší než charakteristická hodnota za odvětví a u nejlepších podniků. Podíl odpisů na výnosech nelze jednoznačně vyhodnotit. Vyžaduje další informace. Podíl (Ostatní výnosy - ostatní náklady) / Výnosy nelze jednoznačně vyhodnotit. Vyžaduje analytější pohled.
Srovnání s nastaveným benchmarkem:

http://www.mpo.cz/ministr-a-ministerstvo/e...
 MPO Benchmarkingový ...
 Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic
 Minister a ministerstvo
 Hledat | Rozšířené hledání

Úvodní stránka | Podpora podnikání | Zahraniční obchod | Ochrana spotřebitele | EU a Vnitřní trh | Energetika a suroviny | Průmysl a stavebnictví | e-Komunikace a pošta

Úvodní stránka » Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA

Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA

Hodnocení finanční politiky (politiky kapitálové struktury)

Je finanční páka nastavena vhodně? Jak je výstup podniku dělen?

Úplné zdroje / Aktiva	🟢	Struktura	Graf
Vlastní kapitál / Aktiva	🔴		Graf
Úroková míra	🟢		Graf

Podíl UZ/Aktiva podniku je vynikající, protože je nižší než hodnota u nejlepších podniků odvětví a u odvětví celkem. Máte výrazně nižší podíl vlastního kapitálu. Hodnota úrokové míry podniku je příznivá, jelikož je nižší než hodnota u nejlepších podniků odvětví i u odvětví celkem.

Vaše kapitálová struktura je vzhledem k provozní výkonnosti vhodná. Problém je především v provozní výkonnosti. Podíl UZ/Aktiva je bezproblémový. Hodnota úrokové míry je příznivá.

© Copyright 2005 MPO | [Prohlášení o přístupnosti](#) | [RSS](#) | [Mapa stránek](#) | [Kontakt](#) | [Ochrana údajů](#)

http://www.mpo.cz/ministr-a-ministerstvo/e...
 MPO Benchmarkingový ...
 Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic
 Minister a ministerstvo
 Hledat | Rozšířené hledání

Úvodní stránka | Podpora podnikání | Zahraniční obchod | Ochrana spotřebitele | EU a Vnitřní trh | Energetika a suroviny | Průmysl a stavebnictví | e-Komunikace a pošta

Úvodní stránka » Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA

Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA

Hodnocení úrovně likvidity

Je likvidita podniku v pořádku? Je zachována finanční stabilita podniku? Jste důvěryhodným partnerem?

Likvidita L3	🔴	Struktura	Graf
Likvidita L2	🔴		Graf
Likvidita L1	🔴		Graf

Likvidita L3 podniku je slabší a je nižší než charakteristická hodnota za odvětví. Likvidita L2 podniku je slabší a je nižší než charakteristická hodnota za odvětví. Likvidita L1 podniku je slabší a je nižší než charakteristická hodnota za odvětví.

© Copyright 2005 MPO | [Prohlášení o přístupnosti](#) | [RSS](#) | [Mapa stránek](#) | [Kontakt](#) | [Ochrana údajů](#)

PŘÍLOHA P II: Druhové členění nákladů XY, a.s

Číslo účtu	Název účtu	% z celkových nákladů roku 2011
☐ 501060	Autosoučástky, pneu, ND	0,01%
☐ 501080	Kancelářské potřeby	0,04%
☐ 501090	Časopisy a odb. literatura	0,00%
☐ 501100	Propag. a rekl. materiál	0,04%
☐ 501130	PHM karty	0,33%
☐ 501140	PHM jiný odběr	0,00%
☐ 501190	Ostatní drobná spotřeba	0,05%
☐ 501710	DDHM	3,54%
☐ 501810	DHM - převedený ze skladu do DDHM	0,03%
☐ 501890	Spotřeba mat. - servis	0,29%
☐ 501900	Spotřebovaný mater.-mimo DZ	0,00%
☐ 502100	Spotřeba elektrické energie	0,90%
☐ 502900	Spotřeba energií - mimo DZ	0,01%
☐ 504850	Nákl. na prod. zboží - tuz	1,63%
☐ 504851	Nákl. na zboží doč. - tuz	0,00%
☐ 511000	Opravy a udržování	0,07%
☐ 511100	Opravy a udržování majetku	0,01%
☐ 512100	Cestovné tuzemsko	0,04%
☐ 512200	Cestovné zahraničí	0,06%
☐ 513900	Náklady na reprezentaci	0,01%
☐ 518010	Poštovné	0,01%
☐ 518020	Telefony, modemy, jiné spojení	0,95%
☐ 518030	Nájem nemovitostí, ploch a nebyt. prostor	5,27%
☐ 518050	Nájemné ostatní	1,26%
☐ 518070	Inzerce, propagace, reklama	0,04%
☐ 518090	Školení, kurzy	0,05%
☐ 518100	Přepravné	0,00%
☐ 518115	Služby	0,11%
☐ 518120	Poradenství	0,33%
☐ 518151	Poplatky telco	6,50%
☐ 518152	Poplatky VPN	30,75%
☐ 518160	Stočné, vodné, odvoz odpadu	0,00%
☐ 518180	Jiné služby	2,55%
☐ 518205	Ostatní-myjí vozidel	0,00%
☐ 518210	Opravy	0,08%
☐ 518500	Nákup DNM - podrozkaha	0,42%
☐ 518900	Ostatní služby - mimo DZ	-0,01%
☐ 521100	Mzdy zaměstnanců	28,18%
☐ 521200	Mzdy zaměstnanců - dohody	0,29%
☐ 521500	Mzdy zaměstnanců - DPN	0,03%
☐ 523100	Odměny členům statutárních orgánů	0,23%
☐ 524100	Zákonné sociální pojištění	7,04%
☐ 524200	Zákonné zdravotní pojištění	2,56%
☐ 527100	Zák.soc.nákl. - stravování	0,32%
☐ 527300	Zák. soc. nákl. ost. -	0,02%
☐ 528100	Ostatní sociální náklady	0,06%
☐ 538100	Spotřeba kolků	0,00%
☐ 538200	Správní, arbitr., soudní aj. poplatky	0,00%
☐ 538220	Poplatky za použití dálnic	0,01%
☐ 538250	Jiné daně a poplatky	0,21%
☐ 542850	Nákl. na prod.mat. - tuz	2,24%
☐ 542851	Nákl. na mat. doč. - tuz	0,00%
☐ 542880	Nákl. na prod.mat. - zah	0,00%
☐ 544100	Smluvní pokuty a penále	0,51%
☐ 545200	Penále za pozdní odvody dani	0,00%
☐ 548050	Technické zhodnocení do 40 tis.	0,01%
☐ 548343	Rozdíly vzniklé při výpočtu DPH	0,00%
☐ 548450	Zaokrouhlení	0,00%
☐ 548700	Pojištění - ostatní	0,03%
☐ 549850	Manka a škody zásoby	0,02%
☐ 549900	Manka a škody	0,00%
☐ 551400	Odpisy DNM	0,01%
☐ 551700	Odpisy DHM	0,23%
☐ 563000	Kurzové ztráty	0,17%
☐ 568100	Bankovní poplatky a výlohy	0,05%
☐ 568200	Zák.poj.odp.org.za škodu - PÚ a NP	0,18%
☐ 591100	Daň z příjmů z běž.čin. - splatná	1,41%
☐ 592100	Daň z příjmů z běž.čin. - odložená	0,57%
☐ 595100	Dodatečné odvody daně z příjmů	0,24%
Celkový součet		100,00%

PŘÍLOHA P III: Výkaz zisků a ztrát XY, a.s. 2011

Druhé členění podle Výkazu zisků a ztrát 2011	Kč	% z celkových nákladů
I. Tržby za prodej zboží	2 339 283,12	
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	2 510 906,02	1,63%
Obchodní marže	-171 622,90	
II. Výkony	139 411 696,79	
II.1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	139 411 696,79	
II.2. Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	0,00	
II.3. Aktivace	0,00	
B. Výkonová spotřeba	83 045 947,21	53,77%
B.1. Spotřeba materiálu a energie	8 105 708,78	
B.2. Služby	74 940 238,42	
Přidaná hodnota	56 194 126,68	
C. Osobní náklady	59 802 921,62	38,72%
C.1. Mzdové náklady	44 007 943,92	
C.2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	356 000,00	
C.3. Náklady na sociální zabezpečení	14 828 629,98	
C.4. Sociální náklady	610 347,72	
D. Daně a poplatky	344 599,10	0,22%
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	376 233,26	0,24%
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	4 661 794,80	
III.1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	26 614,99	
III.2. Tržby z prodeje materiálu	4 635 179,81	
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	3 458 488,84	2,24%
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0,00	
F.2. Prodaný materiál	3 458 488,84	
G. Změna stavu rezerv a opr. položek v prov. obl. a kompl. nákl. příšt. obd.	0,00	0,00%
IV. Ostatní provozní výnosy	21 699 755,77	
H. Ostatní provozní náklady	876 288,89	0,57%
V. Převod provozních výnosů	0,00	
I. Převod provozních nákladů	0,00	
* Provozní výsledek hospodaření	17 697 145,53	
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0,00	
J. Prodané cenné papíry a podíly	0,00	0,00%
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0,00	
VII.1. Výnosy z podílů v ovládaných a říz. osobách a v úč. j. pod podst. vliv	0,00	
VII.2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0,00	
VII.3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0,00	
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0,00	
K. Náklady z finančního majetku	0,00	0,00%
IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0,00	
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0,00	0,00%
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0,00	0,00%
X. Výnosové úroky	62 546,23	
N. Nákladové úroky	0,00	0,00%
XI. Ostatní finanční výnosy	4 953,86	
O. Ostatní finanční náklady	608 340,65	0,39%
XII. Převod finančních výnosů	0,00	
P. Převod finančních nákladů	0,00	0,00%
* Finanční výsledek hospodaření	-540 840,56	
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	3 423 046,80	2,22%
Q.1. - splatná	2 548 372,60	
Q.2. - odložená	874 674,20	
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	13 733 258,17	
XIII. Mimořádné výnosy	0,00	
R. Mimořádné náklady	0,00	0,00%
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0,00	0,00%
S.1. - splatná	0,00	
S.2. - odložená	0,00	
* Mimořádný výsledek hospodaření	0,00	
T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0,00	0,00%
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	13 733 258,17	
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	17 156 304,97	
celkem náklady 2011	154 446 772,39	100,00%

PŘÍLOHA PV Kalkulační členění nákladů IT služeb společnosti XY, a.s.

Číslo účtu	Název účtu	% z celkových nákladů roku 2011	kalkulační členění nákladů	% přímých nákladů
501060	Autosoučástky, pneu, ND	0,01%	nepřímý	
501080	Kancelářské potřeby	0,04%	přímý	0,04%
501090	Časopisy a odb. literatura	0,00%	nepřímý	
501100	Propag. a rekl. materiál	0,04%	nepřímý	
501130	PHM karty	0,33%	nepřímý	
501140	PHM jiný odběr	0,00%	nepřímý	
501190	Ostatní drobná spotřeba	0,05%	nepřímý	
501710	DDHM	3,54%	přímý	3,54%
501810	DHM - převedený ze skladu do DDHM	0,03%	nepřímý	
501890	Spotřeba mat. - servis	0,29%	nepřímý	
501900	Spotřebovaný mater.-mimo DZ	0,00%	nepřímý	
502100	Spotřeba elektrické energie	0,90%	přímý	0,90%
502900	Spotřeba energií - mimo DZ	0,01%	nepřímý	
504850	Nákl. na prod. zboží - tuz	1,63%	přímý	1,63%
504851	Nákl. na zboží doč.- tuz	0,00%	nepřímý	
511000	Opravy a udržování	0,07%	nepřímý	
511100	Opravy a udržování majetku	0,01%	přímý	0,01%
512100	Cestovné tuzemsko	0,04%	nepřímý	
512200	Cestovné zahraničí	0,06%	nepřímý	
513900	Náklady na reprezentaci	0,01%	nepřímý	
518010	Poštovné	0,01%	nepřímý	
518020	Telefony, modemy, jiné spojení	0,95%	nepřímý	
518030	Nájem nemovitostí, ploch a nebyt. prostor	5,27%	přímý	5,27%
518050	Nájemné ostatní	1,26%	přímý	1,26%
518070	Inzerce, propagace, reklama	0,04%	přímý	0,04%
518090	Školení, kurzy	0,05%	přímý	0,05%
518100	Přepravné	0,00%	nepřímý	
518115	Služby	0,11%	nepřímý	
518120	Poradenství	0,33%	přímý	0,33%
518151	Poplatky telco	6,50%	přímý	6,50%
518152	Poplatky VPN	30,75%	přímý	30,75%
518160	Stočné, vodné, odvoz odpadu	0,00%	nepřímý	
518180	Jiné služby	2,55%	přímý	2,55%
518205	Ostatní-mytí vozidel	0,00%	nepřímý	
518210	Opravy	0,08%	nepřímý	
518500	Nákup DNM - podrozvaha	0,42%	přímý	0,42%
518900	Ostatní služby - mimo DZ	-0,01%	nepřímý	
521100	Mzdy zaměstnanců	28,18%	přímý	28,18%
521200	Mzdy zaměstnanců - dohody	0,29%	přímý	0,29%
521500	Mzdy zaměstnanců - DPN	0,03%	přímý	0,03%
523100	Odměny členům statutárních orgánů	0,23%	přímý	0,23%
524100	Zákonné sociální pojištění	7,04%	přímý	7,04%
524200	Zákonné zdravotní pojištění	2,56%	přímý	2,56%
527100	Zák. soc. nákl. - stravování	0,32%	nepřímý	
527300	Zák. soc. nákl. ost. -	0,02%	nepřímý	
528100	Ostatní sociální náklady	0,06%	nepřímý	
538100	Spotřeba kolků	0,00%	nepřímý	
538200	Správní, arbitr., soudní aj. poplatky	0,00%	nepřímý	
538220	Poplatky za použití dálnic	0,01%	nepřímý	
538250	Jiné daně a poplatky	0,21%	nepřímý	
542850	Nákl. na prod.mat. - tuz	2,24%	přímý	2,24%
542851	Nákl. na mat. doč. - tuz	0,00%	nepřímý	
542880	Nákl. na prod.mat. - zah	0,00%	nepřímý	
544100	Smluvní pokuty a penále	0,51%	nepřímý	
545200	Penále za pozdní odvody daní	0,00%	nepřímý	
548050	Technické zhodnocení do 40 tis.	0,01%	nepřímý	
548343	Rozdíly vzniklé při výpočtu DPH	0,00%	nepřímý	
548450	Zaokrouhlení	0,00%	nepřímý	
548700	Pojištění - ostatní	0,03%	nepřímý	
549850	Manka a škody zásoby	0,02%	nepřímý	
549900	Manka a škody	0,00%	nepřímý	
551400	Odpisy DNM	0,01%	přímý	0,01%
551700	Odpisy DHM	0,23%	přímý	0,23%
563000	Kurzové ztráty	0,17%	nepřímý	
568100	Bankovní poplatky a výlohy	0,05%	nepřímý	
568200	Zák.poj.odp.org.za škodu - PÚ a NP	0,18%	nepřímý	
591100	Daň z příjmů z běž.čin. - splatná	1,41%	nepřímý	
592100	Daň z příjmů z běž.čin. - odložená	0,57%	nepřímý	
595100	Dodatečné odvody daně z příjmů	0,24%	nepřímý	
Celkový součet		100,00%		94,11%