

CONTROLLING:

úvod do problematiky I.



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

***Cílem přednášky je seznámit se
s podstatou controllingu a
vymezit jej v současném pojetí***

Ing. Tomáš Pražák, Ph.D.
Přednášející

HISTORICKÝ VÝVOJ CONTROLLINGU



SILESIAN
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

• Controlling v angloamerické jazykové oblasti

- 1880 - pozice comptrollera v AT & SF Railway System – úlohy převážně finančního rázu
- 1892 – General Electric Company – pracovní pozice comptrollera, resp. controllera



- 50. a 60. léta 20. století – největší rozmach controllingu v USA:
 - souhrnné vyhodnocování a dlouhodobé plánování se stalo standardní náplní práce controllera

- 70. léta 20. století - funkce controllera se postupně přetvořila do funkce finančního manažera:
 - jeho náplní bylo plánování, získávání kapitálu, účetnictví, poradenství a controlling



- 80. léta 20. století – přerůstáním nákladového účetnictví do manažerského:
 - nové nástroje a přístupy
 - procesní orientace
 - Activity Based Costing, Target Costing

- **controlling neoznačuje specializovanou činnost controllerů, ale představuje jednu ze základních funkcí managementu, měly by se jím zabývat všechny útvary podniku**



- **úspěšný controlling zajišťuje rozpoznání potenciálních a aktuálních odchylek od plánu a jejich odstranění managementem**
- v současnosti termín controlling takřka neznají – používá se termín **manažerské účetnictví**
- controlling chápán jako řízení a regulace podnikových procesů



- **Vývoj controllingu v tuzemsku**
 - předsocialistické tradice
 - Baťa a.s. Zlín:
 - výrobní a ekonomický systém řízení podniku
 - systém vnitropodnikového řízení na základě rozpočtů a kalkulací a hmotné zainteresovanosti zaměstnanců
 - perfektní podnikový informační systém



- socialistické centrální plánování navázalo na dříve vybudovaný systém podvojného účetnictví a nákladového účetnictví:
 - sestavování střediskových rozpočtů
 - plánové kalkulace
 - vyhodnocování pomocí odchylek – soustředění se na plnění plánu a ne na dosahovanou skutečnost
- počátek 90. let 20. století – velký počet podniků přestal sestavovat plány, rozpočty, kalkulace a vést vnitropodnikové účetnictví – přežitek socialismu



- pojem controlling se začal používat až v 1990
- důležitou roli v novém zavádění controllingu sehrály především podniky se zahraniční kapitálovou účastí (německé a rakouské)
- konec 90. let – velké společnosti s českými vlastníky si začaly uvědomovat potřebu controllingu a tento systém se začal znovu budovat



- současnost:
 - zvýšená míra zavádění controllingu v podnicích

- MSP s českými vlastníky – controllingu není věnována patřičná pozornost:
 - získávání informací není zadarmo
 - v převážné většině těchto podniků je součástí managementu i vlastník této společnosti

- oblasti controllingu často řešeny přímo odbornými útvary těchto oblastí – personální controlling, investiční controlling, controlling prodeje apod.

DEFINICE CONTROLLINGU



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

- ?????????????



DEFINICE CONTROLLINGU

- neexistuje jednoznačně vymezený obsah pojmu controlling \Rightarrow neexistuje jednoznačná definice
- v nejobecnějším kontextu je controlling považován za metodu, která vede ke zvýšení účinnosti řízení prostřednictvím systematického srovnávání dosažené skutečnosti s žádoucím stavem



- Definice č. 1: Mann a Mayer, 1992. Controlling – metoda úspěšného podnikání:
 - **Controlling** je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když objeví nebezpečí vyžadující příslušná opatření.



- Definice č. 2: Lazar, 2012. Manažerské účetnictví a controlling:
 - **Controlling** je metoda řízení, jejímž smyslem je permanentní vyhodnocování skutečného průběhu podnikatelského procesu se žadoucím stavem. Analýza těchto odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti je těžištěm celého systému.

CONTROLLING:

Náklady



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- základní nákladové skupiny tvoří:
 - provozní náklady:
 - ❖ spotřeba materiálu
 - ❖ spotřeba energie
 - ❖ spotřeba a použití externích prací a služeb (výrobních kooperací, telekomunikačních, poradenských, opravářských aj. služeb)
 - ❖ osobní náklady (mzdové náklady včetně zdravotního a sociálního pojištění)
 - ❖ odpisy dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku
 - finanční náklady (úroky, pojistné, daně)
 - mimořádné náklady (manka, škody, živelné pohromy)

Příklad

Rozhodněte, zda se jedná o náklad provozní, finanční nebo mimořádný:

- odpisy automobilu
- spotřeba papíru při výrobě časopisů
- spotřeba kancelářského materiálu
- manko v pokladně
- pojistné proti živelným pohromám
- poplatek za internetové služby
- kursovní ztráta
- sociální pojištění

Členění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti (jednicové a režijní náklady)

- Kde náklady vznikly a kdo je za jejich vznik odpovědný?
- Třídění podle vnitropodnikových útvarů:
 - Výrobní náklady:
 - ❖ technologické náklady:
 - jednicové náklady (přímo souvisí s jednotkou výkonu (t, kg, kus,...), proporcionalní závislost na objemu výroby)
 - režijní náklady
 - ❖ náklady na obsluhu, zajištění a řízení – režijní náklady
 - Nevýrobní náklady:
 - ❖ odbytová režie
 - ❖ správní režie
 - ❖ zásobovací režie atd.

Kalkulační členění nákladů (přímé a nepřímé náklady)

- na co byly náklady vynaloženy (na které výrobky a služby)
- pro podnikovou sféru velmi významné, protože dokáže zjistit:
 - rentabilitu (ziskovost) jednotlivých položek poskytovaných výrobků a služeb
 - jak jednotlivé výrobky či služby přispívají na tvorbu výsledku hospodaření (zisku) a tím ovlivňovat nabídkovou paletu výrobků a služeb
 - zda danou službu provozovat ve vlastní režii nebo raději danou službu nakoupit (outsourcing)
 - minimální cenu pro obchodní oblast
- náklady sledujeme v závislosti na způsobu přiřazování nákladů na nositele nákladů (na výkon, tzv. kalkulační jednici):
 - přímé náklady (jednicové náklady a režie, které s určitým výrobkem přímo souvisí)
 - nepřímé náklady (společné pro skupinu výrobků, tj. režijní náklady, které nelze přiřadit na konkrétní výrobek)

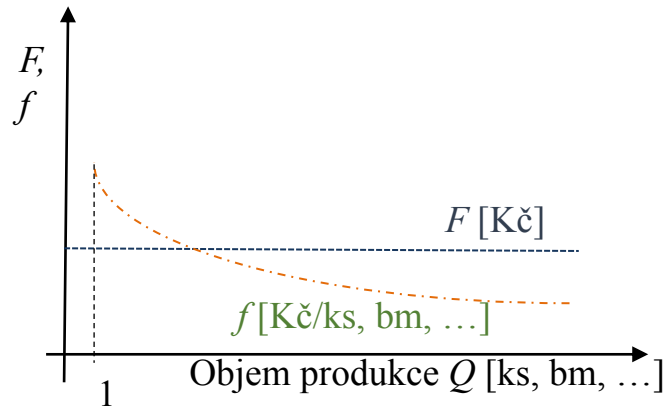
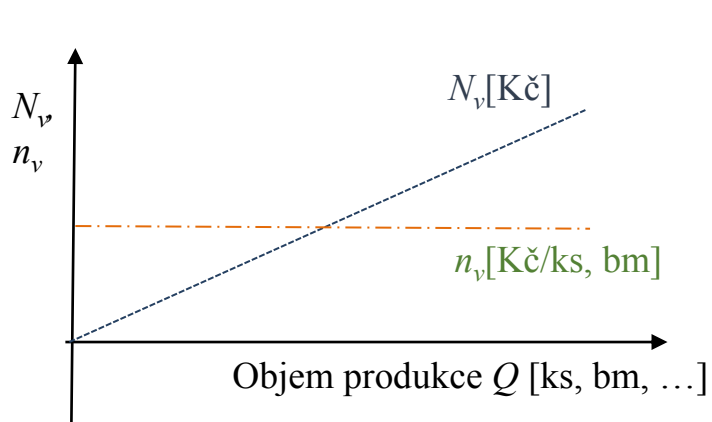
Příklad

Určete, zda se jedná o přímý náklad nebo o náklad nepřímý:

- spotřeba papíru při výrobě knih
- mzdy vedení společnosti
- spotřeba kancelářského papíru
- propagace značky
- spotřeba energie
- náklady na úklid skladu materiálu
- sociální pojištění
- vodné, stočné, likvidace odpadů

Členění nákladů v závislosti na změnách objemu výroby

- má smysl při řízení nákladů za období kratší než 1 rok
- variabilní náklady – jejich výše je závislá na objemu produkce
- fixní náklady – jejich výše není svázána s objemem produkce



Příklad

Rozhodněte, zda se jedná o fixní nebo variabilní náklady v každém z následujících případů:

- měsíční mzdy vedení podniku
- spotřeba papíru při výrobě knih
- spotřeba plynu k vytápění výrobní haly
- náklady na pořízení zboží (prodejna)
- propagace značky
- spotřeba elektřiny v kancelářské budově
- poplatek za připojení k internetu
- spotřeba benzínu taxikářského vozu
- spotřeba benzínu v automobilu, který slouží pro potřeby vedoucích pracovníků

Koeficient reakce:

- Udává stupeň variability nákladů při změně objemu výroby
- Východisko při zařazení nákladů mezi fixní a variabilní

$$k = \frac{((N1/N0)*100)-100}{((V1/V0)*100)-100}$$

$k = 1$	jsou proporcionální
$0 < k < 1$	jsou regresivní (pokles nákladů s růstem objemu)
$k > 1$	jsou progresivní (rychlejší růst než objem)
$k < 0$	jsou regresivní (pokles úrovně, redukce nákladů variabilních)

Pozn. Pro stejné jednotky (v Kč): $k = (N1/N0)/(V1/V0)$

Příklad:

Výše energetických nákladů v roce 2014 činila 55 600 Kč, v roce 2015 byla tato výše 29 300 Kč. Tržby v roce 2014 činily 820 500 Kč, v roce 2015 byly ve výši 865 000 Kč. Vypočítejte koeficient reakce.

Příklad:

Výše energetických nákladů v roce 2014 činila 55 600 Kč, v roce 2015 byla tato výše 29 300 Kč. Tržby v roce 2014 činily 820 500 Kč, v roce 2015 byly ve výši 865 000 Kč. Vypočítejte koeficient reakce.

Řešení:

$$k = (N1/N0)/(V1/V0)$$

$$k = (29\ 300/55\ 600)(865\ 000/820\ 500) = 0,527/1,054 = 0,5$$

Členění nákladů z pohledu vnitropodnikového řízení nákladů

- primární náklady – vznikají spotřebou ekonomických zdrojů z externího okolí podniku
- sekundární náklady:
 - vznikají předávkami vnitropodnikových výkonů mezi nákladovými středisky uvnitř podniku
 - vznikají středisku, které odebírá vnitropodnikové výkony vytvořené dodávajícím střediskem téhož podniku

Příklad:

V podniku zajistí dopravní závod přepravu materiálu pro výrobní závod, pak je výkon dopravního závodu sekundárním nákladem výrobního závodu. Pokud však bude doprava zajištěna externím přepravcem, půjde o náklad primární.

Náklady podle podnikových funkcí

- podle činnosti (funkce), s kterou jsou vznikající náklady spjaté, lze rozlišovat:
 - náklady na pořízení (jednání o dodávkách materiálu, objednávání materiálu, doprava materiálu, ...)
 - náklady na skladování (uložení materiálu do skladu, vhodné podmínky při skladování materiálu, evidence zásob, výdej materiálu ze skladu)
 - náklady spotřebované v rámci výrobního procesu
 - náklady na činnost správních útvarů
 - náklady spojené s vyskladněním hotových výrobků (odbyt)

Manažerské pojetí nákladů

- oproti účetnímu pojetí nákladů pracuje s ekonomickými (skutečnými, relevantními) náklady, které navíc nákladům zahrnují i tzv. oportunitní (alternativní) náklady (náklady obětované (ušlé) příležitosti) – ušlý výnos, který je ztracen, když není výrobní zdroj použit na nejlepší variantu
- definujeme ekonomický zisk - rozdíl mezi celkovým výnosem a ekonomickými náklady
- POZOR! Nulový ekonomický zisk neznamena, že účetně vykazuje zdanitelný základ v hodnotě 0!

Příklad

Libor Holub je v současnosti zaměstnán jako řidič kamionu a jeho roční hrubá mzda činila 300 000Kč. Když začne podnikat, nemůže již jezdit s kamionem. Bude-li podnikat, bude potřebovat stodolu, kterou dosud pronajímal za 10 000 Kč ročně. Předpokládá, že za rok utrží 540 000 Kč, přičemž spotřebuje materiál a energie za 122 000 Kč, odpisy zařízení budou činit 40 000 Kč, další náklady budou 60 000 Kč. Zjistěte, zda se panu Holubovi podnikání vyplatí.

Pro správné hodnocení nákladů je třeba znát:

- **Celkové náklady**, jako funkci objemu výroby **$CN = f(Q)$**
 - Mělo by platit, že s růstem produkce by měly celkové náklady také růst
- **Průměrné náklady CN/Q**
- **Výsledek hospodaření: Výnosy-celkové náklady**
- **Rentabilita nákladů: zisk/náklady**
- **Rentabilita tržeb: zisk/tržby**
- **Nákladová účinnost: tržby/náklady** mělo by být vyšší jak 1
- **Nákladovost h: náklady/výnosy(tržby)** ... opačný poměr, měl by být nižší jak 1
- **Procentní změna (PZ) nákladů na korunu výnosů:**
 - $PZ = (h_1 - h_0) / h_0 \times 100$,
 - h_0 je skutečná nákladovost dosažená v minulém roce
 - h_1 je plánovaná nebo očekávaná nákladovost v běžném roce



Děkuji za pozornost 😊
