

PODNIKOVÝ CONTROLLING - ŘÍZENÍ ZÁSOB



**SILESIAN
UNIVERSITY**
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Tomáš Pražák
Přednášející

Úkol za
bonusové 2
body ke
zkoušce

[https://forms.gle/L12ruqvK
6MzrL7or5](https://forms.gle/L12ruqvK6MzrL7or5)





Řízení zásob

- nalézt a zajistit takovou výši zásob jednotlivých položek materiálu určeného ke spotřebě, aby byl zajištěn plynulý průběh výrobního procesu při optimální vázanosti kapitálu, spotřebě dodatečné práce a přijatelném stupni rizika
- soubor činností, které vedou k optimálnímu sladění struktury a výše zásob s tím, co je za současných podmínek v podniku logisticky a finančně žádoucí



- Důvody pro snižování zásob:
 - vázanost finančních prostředků
 - náklady na skladování
 - riziko, že zásoby nebude možno později použít



- **Důvody pro zvyšování stavu zásob:**
 - zabezpečení plynulosti výroby
 - realizace úspor z rozsahu
 - specializaci výroby - expedice do sběrných skladů
 - ochrana před nepředvídatelnými výkyvy v poptávce a v době cyklu objednávky



- Metody uplatňované při řízení zásob
 - ABC analýza – diferenciacie zásob:
 - ❑ skupina **A**: 5-15 % druhů, které představují 60-80% podíl na celkové hodnotě spotřeby
 - ❑ skupina **B**: 15-25 % druhů, které představují podíl 15-25% na celkové hodnotě spotřebě
 - ❑ skupina **C**: 60-80 % druhů, které představují 5-15% podíl na celkové hodnotě spotřeby
 - Just in Time
 - ❑ plánování i výroba na objednávku
 - ❑ vyrábění v malých sériích, dodávání malých množství v co možná nejpozději možném okamžiku
 - ❑ velmi časté dodávky, klidně i několikrát v průběhu dne.

ABC analýza



- Skupina A = pro podnikání životně důležité produkty, které jsou specifické nízkým počtem na skladě, nicméně klíčovým podílem na celkovém příjmu;
- Skupina B = doplňkové produkty, které jsou ve srovnání s produkty ze skupiny A na skladě ve větším zastoupení, nicméně se podílí na menších příjmech;
- Skupina C = tzv. dlouhodobé ležáky, které jsou charakteristické vysokými nároky na skladování, ale nepatrným poptáváním koncovými zákazníky.

ABC analýza - postup

1. Sestavení tabulky zásob jednotlivých produktů
2. Uspořádání tabulky sestupně (např. podle nejprodávanějších produktů, nejnákladnějších produktů aj.)
3. Výpočet procentuálního zastoupení produktů
4. Výpočet kumulovaných hodnot v % z celkové hodnoty (např. celkových prodejů, celkových nákladů aj.)
5. Rozdělení položek do skupin A, B, C



Číslo produktu	Typ produktu	Cena / ks (Kč)	Roční prodej (ks)	Roční příjem (Kč)
1	Zelené tričko M	138	16 500	2 277 000
2	Červené tričko L	145	1 500	217 500
3	Modré tričko S	144	17 500	2 520 000
4	Fialové tričko XL	128	3 000	384 000
5	Oranžové tričko XS	140	99 000	13 860 000
6	Zelené tričko L	132	4 000	528 000
7	Červené tričko XL	135	21 000	2 835 000
8	Modré tričko M	115	1 000	115 000
9	Fialové tričko XXL	131	94 000	12 314 000
10	Oranžové tričko S	112	6 000	672 000
11	Zelené tričko XL	110	5 500	605 000
12	Červené tričko XXL	125	5 000	625 000
13	Modré tričko L	116	4 500	522 000
14	Fialové tričko S	130	1 500	195 000
15	Oranžové tričko M	127	2 000	254 000
Celkový roční příjem				37 923 500

Číslo produktu	Typ produktu	Roční příjem (%)	
		celkový roční příjem*	kumulativně**
5	Oranžové tričko XS	36,55	36,55
9	Fialové tričko XXL	32,47	69,02
7	Červené tričko XL	7,48	76,49
3	Modré tričko S	6,64	83,14
1	Zelené tričko M	6,00	89,14
10	Oranžové tričko S	1,77	90,91
12	Červené tričko XXL	1,65	92,56
11	Zelené tričko XL	1,60	94,16
6	Zelené tričko L	1,39	95,55
13	Modré tričko L	1,38	96,93
4	Fialové tričko XL	1,01	97,94
15	Oranžové tričko M	0,67	98,61
2	Červené tričko L	0,57	99,18
14	Fialové tričko S	0,51	99,70
8	Modré tričko M	0,30	100,00

Skupina	Číslo produktu	Typ produktu	Roční příjem (%)*	Podíl skladových zásob**
A	5 9	Oranžové tričko XS Fialové tričko XXL	69,02	13,33
B	7 3 1	Červené tričko XL Modré tričko S Zelené tričko M	20,12	20,00
C	10 12 11 6 13 4 15 2 14 8	Oranžové tričko S Červené tričko XXL Zelené tričko XL Zelené tričko L Modré tričko L Fialové tričko XL Oranžové tričko M Červené tričko L Fialové tričko S Modré tričko M	10,86	66,67

CONTROLLING:

Manažerské účetnictví



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Tomáš Pražák

Přednášející



Manažerské účetnictví jako informační základna controllingu

Vývoj manažerského účetnictví

- 3 fáze vývoje:
 1. vznik ve 20. let 20. století v USA pro potřeby výrobních firem (zaměření na výkony (výrobky) firmy)
 - ❖ **zjišťování skutečně vynaložených nákladů a výnosů**
 - ❖ monitorování a hodnocení nákladovosti a profitability jednotlivých výkonů i jejich přínos ke konečné produkci firmy



2. potřeba kontroly a efektivního operativního řízení výrobního procesu, především ve vztahu k pracovní síle a dílenským (liniovým) manažerům
 - ❖ **skutečné náklady a výnosy porovnávají s plánovaným stavem** (rozpočtovaným, kalkulovaným) – vytvoření podkladů pro krátkodobé a střednědobé řízení pomocí odchylek
3. potřeba informační podpory pro **manažerská rozhodování** (operativní → taktické → strategická úroveň)
 - ❖ orientace na budoucí vývoj podniku



- na rozdíl od finančního a daňového účetnictví není řízeno legislativními normami a předpisy
- obvykle upraveno nepovinnou vnitropodnikovou metodikou
- zaměřeno na sběr a poskytování informací pro manažerské rozhodování, které jsou nad rámec finančního účetnictví
- **informační základna controllingu**
- **manažerské účetnictví a controlling** = klíčový nástroj pro řízení podniku



- obsah a použití je specifické pro každý jednotlivý podnik a jeho management (se změnou osob v managementu se často systém manažerského informačního výkaznictví mění a mění se i systém controllingu)
- **nákladové účetnictví** (provozní, či vnitropodnikové účetnictví)
 - část manažerského účetnictví, která poskytuje informace pro řízení, a to zejména o hospodárnosti v oblasti nákladů



Rozdíly mezi manažerským a finančním účetnictvím

FÚ

- vychází ze Zákona o účetnictví ⇒ poskytuje sjednocené, obecné a dále interpretovatelné informace
- pro firmy závazné
- drobné odchylky jen tam, kde to zákon umožňuje
- účetní data podniku pro externí uživatele
- účetní výkazy:
 - Rozvaha (balance)
 - Výkaz zisku a ztráty
 - Cash flow



MÚ

- není řízeno legislativními normami a předpisy
- obvykle upraveno nepovinnou vnitropodnikovou metodikou a vychází ze specifických potřeb řízení (nejen finančního a ekonomického) v dané společnosti
- obsah a kvalitu určuje výrobní, technologická a organizační složitost dané společnosti a požadavky daného managementu na manažerské účetnictví

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.