

CONTROLLING:

Základy nákladového
controllingu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

*Cílem přednášky je seznámit se
se základy nákladového
controllingu*

Mgr. Šárka Čemerková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a
managementu

CONTROLLING:
**základy nákladového
controllingu**

Struktura
přednášky

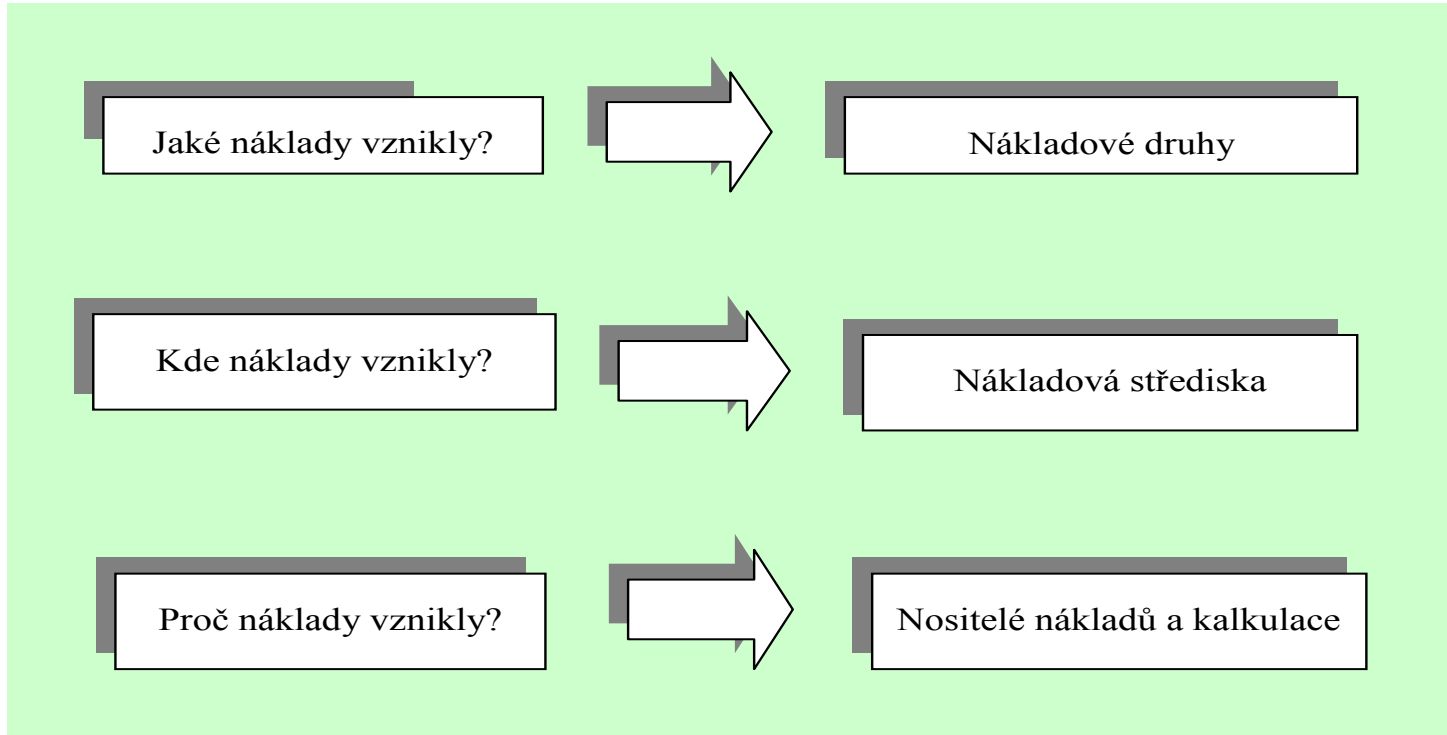
**Principy nákladového
controllingu**

Nákladová střediska

Vztažná veličina

**Vnitropodnikové předávky
výkonů**

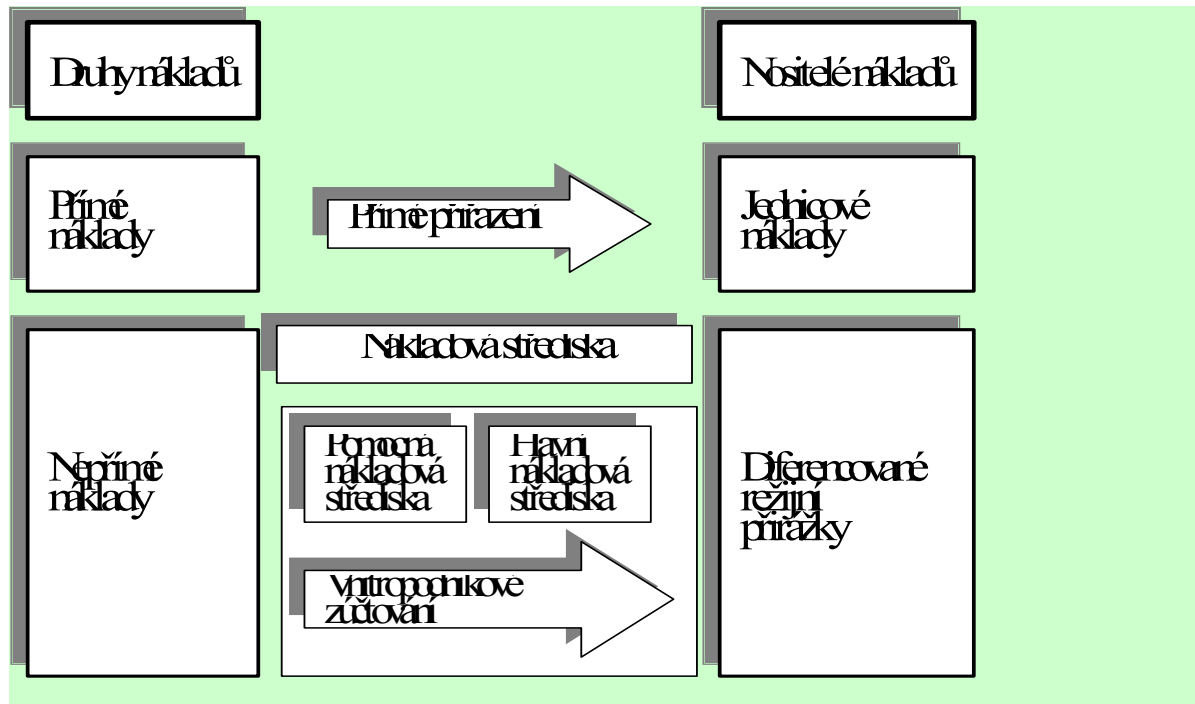
Principy nákladového controllingu (NC)





- smyslem a ideovou náplní NC je co nejobektivnější zachycení nákladů, určení míst jejich vzniku a přiřazení nákladů nositelům nákladů (výrobek nebo služba v podobě jednice v naturálních jednotkách nebo časovému úseku)
- nepřímé (režijní) náklady jsou přiřazovány na nositele nákladů prostřednictvím vnitropodnikového zúčtování na bázi vztažných veličin dle principu kauzality
- **vztažnou veličinou** se rozumí měřítko, prostřednictvím kterého se náklady přenášejí ve formě výkonů ke svým spotřebitelům (*hotovým výrobkům nebo jiným nákladovým střediskům*)

- primární vs. sekundární náklady
- přiřazování přímých a nepřímých nákladů na nositele nákladů (výrobek)



Nákladová střediska

- vybudování nové ekonomické struktury v duchu controllingu je založeno na definování nákladových středisek jako elementárních jednotek této ekonomické struktury
- za hospodaření nákladového střediska zodpovídá jeho vedoucí
- efekty plynoucí z definice nákladových středisek:
 - jasné stanovení vztahů mezi základními prvky nákladového systému,
 - jemné členění nákladových středisek
 - jasně vymezená a definována systematika vnitropodnikového zúčtování
 - exaktní stanovení vztahů mezi hlavními nákladovými středisky a výrobky

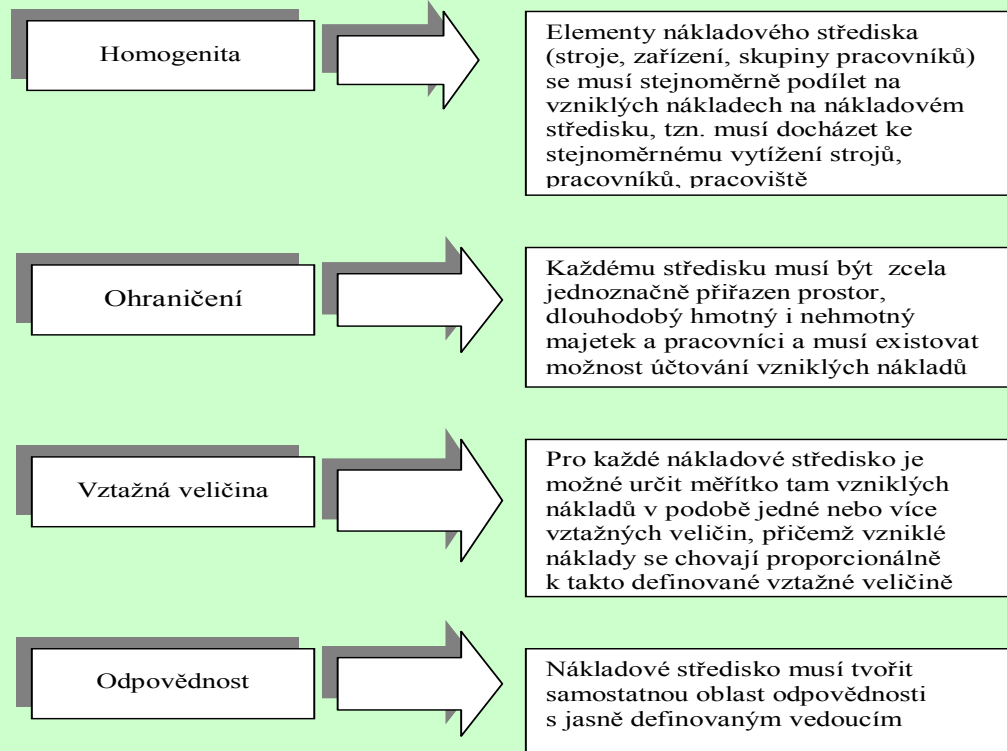
- zachycení nákladů na místě vzniku a dle příčiny vzniku:
 - přímé náklady je nutné pro potřeby kalkulace přeúčtovat přímo do výrobku
 - nepřímé náklady musí být zachyceny na nákladových střediscích tak, aby vedoucí střediska mohl náklady vyhodnocovat a nést za ně zodpovědnost
- zvýšení přesnosti a zavedení nových kalkulačních postupů, a to jak na úrovni skutečných kalkulací, tak plánových kalkulací:
 - členění správní a odbytové režie
 - využití kalkulací neúplných nákladů pro potřeby řízení



- zavedení motivačních prvků a odpovědnosti na úrovni základních ekonomických jednotek:
 - definování odpovědnosti za vznik a výši ovlivnitelných nákladů na každém nákladovém středisku
 - výše odměny za úsporu nákladů vztažena na přínos jednotlivce dle posouzení zodpovědného pracovníka za elementární nákladovou jednotku



4 základní principy tvorby nákladových středisek

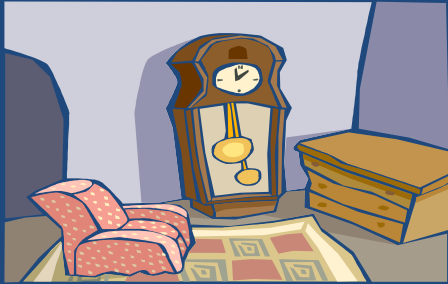
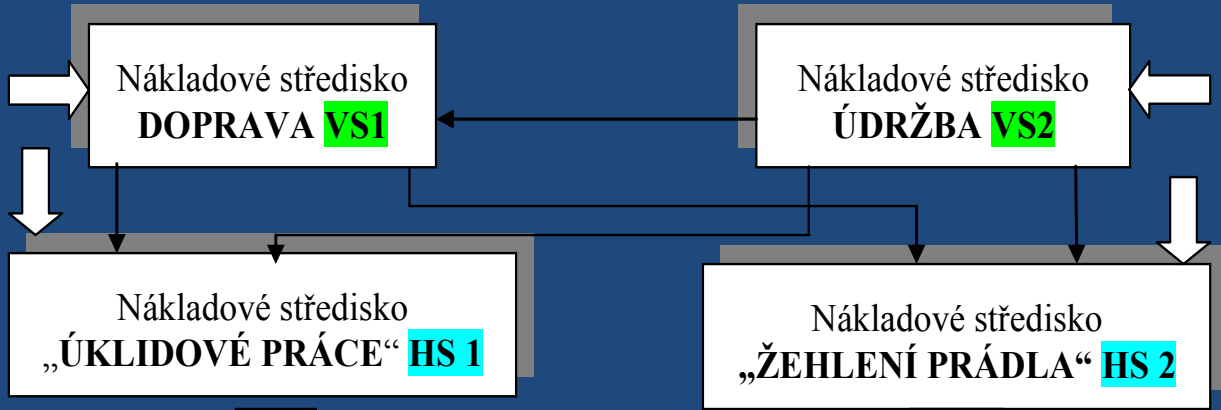


Hlavní a vedlejší nákladová střediska

- dle podnikových funkcí a odpovědnostních okruhů lze rozlišit vedlejší (pomocná) a hlavní nákladová střediska
- rozhraním pro členění je vztah nákladového střediska ke zhodnocovacímu procesu
- vedlejší střediska předávají svoje výkony (a současně jimi zatěžují odbírající středisko) jiným střediskům (hlavním i vedleším), odběratelem jejich výkonu není však výrobek, zakázka nebo služba
- hlavní nákladové středisko předává svůj výkon přímo na výrobek, zakázku či službu



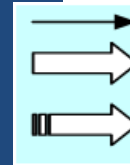
<i>Vedlejší nákladová střediska</i>	<i>Hlavní nákladová střediska</i>
<ul style="list-style-type: none">- vedlejší nákladová střediska mají obslužný charakter a jejich primární úlohou je být nápomocným pro zajištění plynulého chodu výroby,- činnost vedlejších (pomocných) nákladových středisek je zaměřena interně. Většina jimi produkováných výkonů je směřována ostatním pomocným střediskům nebo hlavním nákladovým střediskům,- pomocná nákladová střediska se podílejí na realizaci zakázky jen výjimečně, většinou v případech jejich nedostatečného vytížení pro vnitřní odběratele.	<ul style="list-style-type: none">- hlavní nákladová střediska se přímo podílejí na výrobním procesu, popřípadě zabezpečují hospodaření s materiálem, správu a odbyt,- výkony hlavních nákladových středisek jsou následně přeúčtovány na příslušné výrobky, zakázky, služby, výjimečně na některé pomocné středisko- hlavní nákladová střediska je možné dále členit (klasifikovat) na:<ul style="list-style-type: none">○ výrobní nákladová střediska○ materiálová nákladová střediska○ správní nákladová střediska○ odbytová nákladová střediska



[m²]

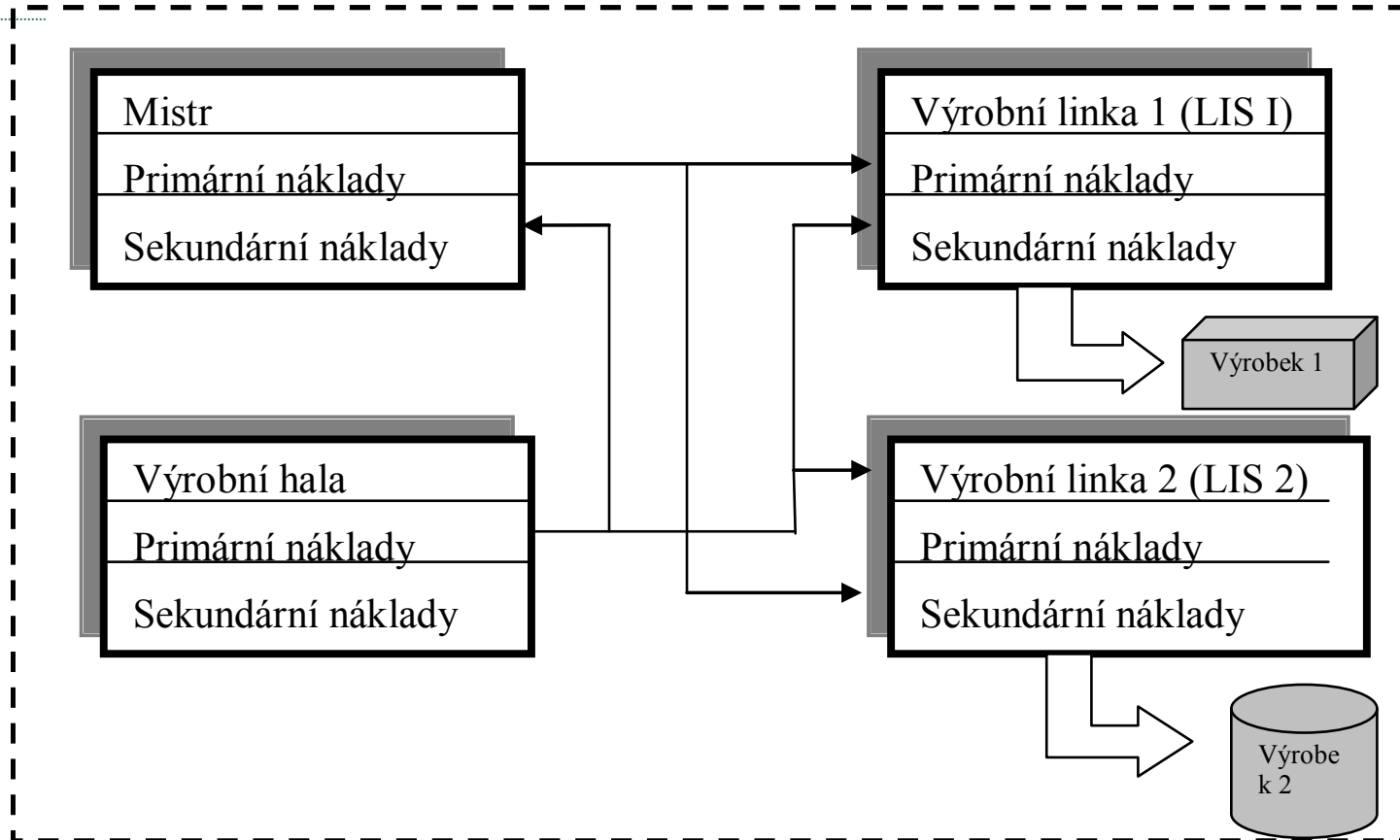


[ks]



Sekundární náklad
Primární náklad
Předávka výkonu na výrobek

- obvykle i v samotném *výrobním útvaru* zavedena vedlejší nákladová střediska:
 - sledování všech nákladů dle příčiny a místa vzniku
 - sledování nákladů správního charakteru (mistr, vrchní mistr apod.)
 - sledování nákladů, které není možno přímo přiřadit na výrobní nákladová střediska individuálně (náklady prostoru, elektrické energie na osvětlení, náklady na jeřáb obsluhující více výrobních linek, která vystupují jako samostatná nákladová střediska atd.)





Vztažná veličina

- zajišťuje, aby předávka výkonu ze střediska dodávajícího výkon, středisku, které výkon přijímá (odebírajícímu), byla transparentní a měřitelná
- přesnost, objektivnost a vypovídací schopnost nákladového a kalkulačního systému na bázi nákladového controllingu je přímo závislá na tom, zda se pro každé jednotlivé nákladové středisko podaří najít a definovat vztažnou veličinu tak, aby se „transformované“ náklady do výkonu chovaly proporcionálně k této vztažné veličině



- k přeúčtování výkonů mezi středisky
- k přiřazení výkonů hlavních nákladových středisek na výrobky, zakázku, službu (na nositele nákladů)
- obecně neplatí, že pro jedno nákladové středisko lze využít pouze jedinou vztažnou veličinu:
 - v některých případech jediná vztažná veličina nedokáže postihnout závislost výkonu na vyvolaných nákladech
 - lze využít více vztažných veličin a každé z nich přiřadit váhový podíl, kterým přenáší příslušnou část nákladů do výkonu
 - více vztažných veličin znamená vyšší náklady na pořízení vstupních dat – vyplatí se to?



- z předávek výkonů, které zatěžují přejímající středisko druhotnými náklady, a ze zatížení středisek primárními náklady lze vyvodit závěry o hospodaření střediska, respektive získat podklady pro výkonové kalkulace

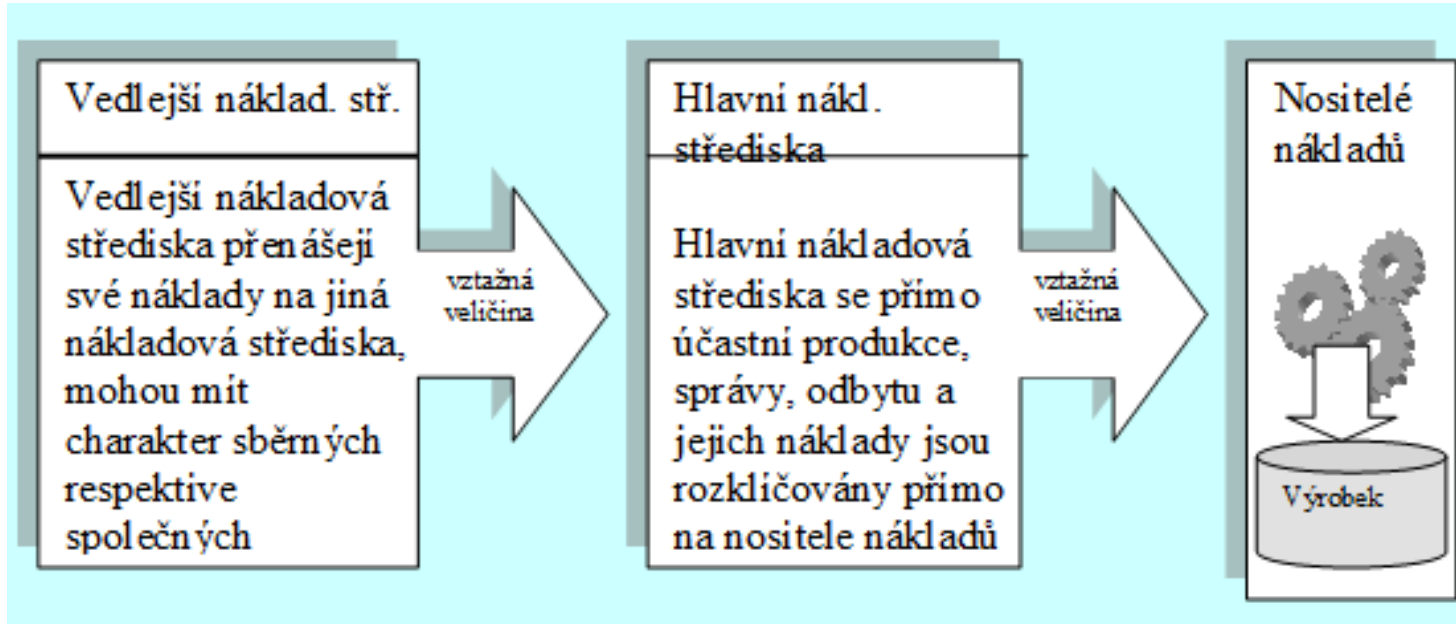
Vnitropodnikové předávky výkonů

- po upřesnění počtu nákladových středisek včetně jejich specifikace na hlavní a vedlejší vyvstává otázka: Jaká se vytvoří síť vzájemných vztahů mezi jednotlivými středisky?
- některá střediska předávají svoje výkony celé řadě dalších nákladových středisek, jiná menšímu počtu, naopak počet jemu dodávajících středisek může být značný
- vnitropodniková cena (sazba za výkon) musí pokrýt náklady, za které středisko zodpovídá, a musí platit po určitou dobu.

Postup vnitropodnikového zúčtování (na základě stanovených sazeb za výkony)

- I. fáze: zúčtování výkonů a nákladů mezi vedlejšími středisky a hlavními středisky
- II. fáze: zúčtování výkonů hlavních středisek na výrobky, zakázky a služby

Struktura předávek výkonů





- typ vnitropodnikového zúčtování a návazně výběr vhodné kalkulační metody pro stanovení hodnoty vztažné veličiny závisí na charakteru výrobního procesu (zakázková výroba, sériová výroba, hromadná výroba)
- roli zde sehrává rovněž členitost výrobního procesu, organizace dávkování výkonů, existence nebo neexistence nedokončené výroby a spojitost výrobního procesu
- systém předávek výkonů mezi středisky může vykazovat velmi pestrou mozaiku vzájemných vazeb - tři základní stupně složitosti nákladových středisek

Struktura nákladových středisek

1. nízká složitost struktury středisek

- předávky výkonů mezi vedlejšími středisky v podstatě neexistují, vedlejší střediska dodávají svoje výkony přímo hlavním střediskům
- spíše v malých podnikatelských jednotkách

2. střední složitost struktury středisek

- předávky výkonů mezi vedlejšími středisky jsou nanejvýš jednosměrné (dodávající středisko od odebírajícího střediska samo jeho výkon neodebírání)
- netypická

3. vysoká složitost struktury středisek

- široké spektrum vzájemných předávek
- typické pro větší firmy

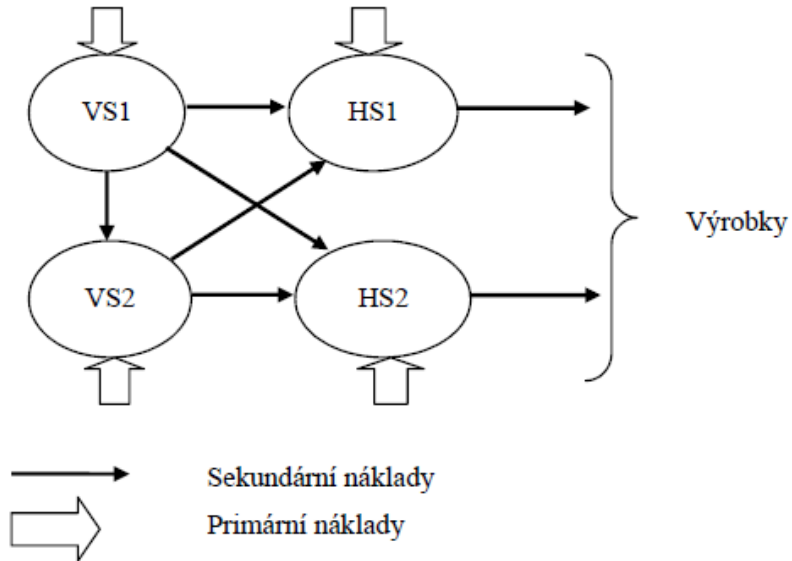


<i>Struktura vztahů mezi náklad. středisky</i>		<i>Metoda zúčtování a vhodnost jejího použití</i>			
Složitost	grafické znázornění		nástavbová	stupňová	rovnicová
	pomocná	hlavní			
nízká			vhodná	vhodná	vhodná
střední (netypická)			nevhodná	vhodná	vhodná
vysoká			nevhodná	málo vhodná	vhodná

Metody zúčtování vnitropodnikových předávek výkonů

- nástavbová metoda:
 - jednoduchý postup výpočtu předávek výkonů a z toho vyplývajícího nákladového zatížení odebírajících středisek
 - vychází z předpokladu, že předávky výkonů mezi vedlejšími nákladovými středisky není třeba brát v úvahu a je použitelná v těch případech, kdy skutečně vedlejší střediska dodávají svoje výkony pouze hlavním nákladovým střediskům
- stupňová metoda:
 - plně upotřebitelná pro struktury předávek s nízkým a středním stupněm jejich složitosti
- rovnicová metoda:
 - použitelná pro všechny struktury vztahů mezi nákladovými středisky

Postup využití stupňové metody



- první fáze - určení nákladového zatížení vedlejších středisek:
 - Nákladové zatížení střediska VS1 je dáno pouze primárními náklady. Podílem primárních nákladů na jednotku vztažné veličiny se stanoví sazba, za kterou středisko VS1 bude předávat svoje výkony jak vedlejšímu středisku VS2, tak hlavním střediskům HS1 a HS2 prostřednictvím množství odebrané vztažné veličiny.
 - Analogicky se vypočte sazba pro předávku výkonů z vedlejšího střediska VS2. Rozdílem oproti středisku VS1 však je, že středisko VS2 je zatíženo i výkonem převzatým z vedlejšího střediska VS1 v podobě sekundárních nákladů
- druhá fáze – stanovení nákladového zatížení hlavních středisek:
 - střediska HS1 a HS2 jsou zatížena jak primárními náklady, tak sekundárními náklady z vedlejších středisek VS1 a VS2



Shrnutí přednášky

Umíte:

- **Vysvětlit principy nákladového controllingu**
 - **Charakterizovat nákladová střediska a jejich význam v ekonomické struktuře podniku**
 - **Objasnit význam vztažné veličiny**
 - **Aplikovat různé metody zúčtování vnitropodnikových předávek výkonů**
-