

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

- **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



- první čtvrtina 20. století – zdokonalování nákladového účetnictví
- 1912 Donaldson Brown – sestavil DuPontův rozklad rentability investovaného kapitálu (ROI) na ziskovost tržeb a obrat investovaného kapitálu
- hospodářská krize - zvýšení požadavků na řízení nákladů a podnikové plánování



- 1931 – založení Controller´s Institute of America:
 - ❑ časopis Controller

- 1944 - výzkumná instituce controllingu – Controllershhip Foundation:
 - ❑ 1946 - první oficiální souhrn úloh controllera:
 - ❑ sestavovat celopodnikový plán
 - ❑ srovnávat plán s výsledkem
 - ❑ informovat všechny úrovně vedení o zjištěném
 - ❑ měřit úspěšnost
 - ❑ změřit daňové dopady
 - ❑ starat se o dodatečné pojištění majetku
 - ❑ předjímat účinky vnějších vlivů na podnik



- 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



- **Controlling v německé jazykové oblasti**
 - v němčině neexistuje odpovídající slovo se stejným významovým obsahem – převzato z angličtiny
 - controlling se rozšířil díky americkým dceřiným společnostem po 2. světové válce
 - do konce 70. let se rozvíjel controlling pouze v podnikové praxi



- současnost – controlling považován za samostatnou teoretickou disciplínu v rámci podnikové ekonomiky, která vychází ze systémového přístupu

- úkoly controllera:
 - plánovat, kontrolovat a získávat informace využitelné pro rozvoj podniku

 - controller je nositelem funkce controllingu a poradcem managementu



- **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 žádoucím 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 taxikáře
- 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)

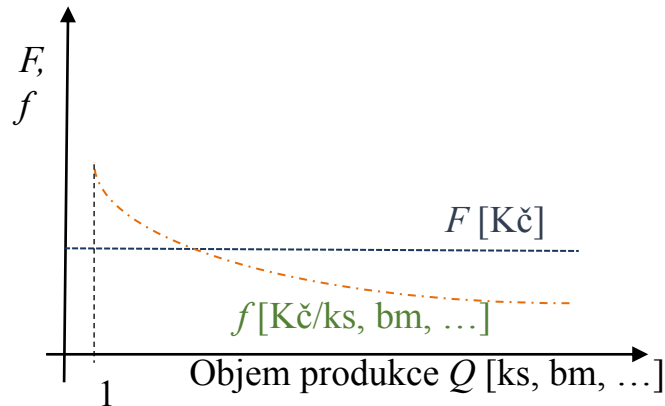
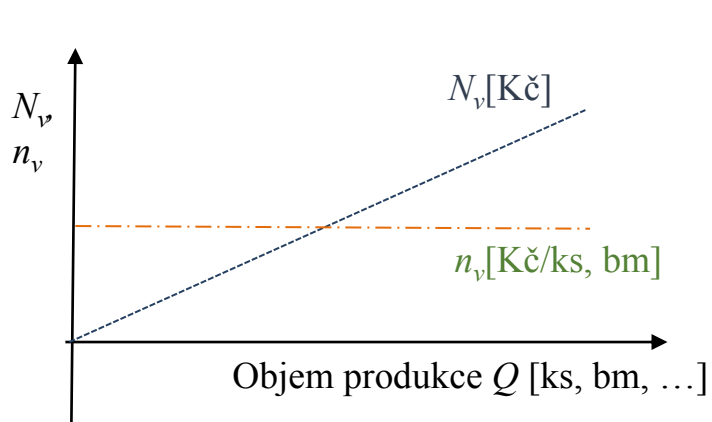
Příklad

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
- kursovní ztráty
- 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



CONTROLLING: Náklady

- typy variabilních nákladů:
 - proporcionální (lineární)
 - **nadproporcionální (progresivní)**
 - podproporcionální (regresivní)
- typy fixních nákladů:
 - dle ovlivnitelnosti:
 - ❖ *utopené* (vynaloženy před zahájením výrobní či nevýrobní činnosti daného podniku)
 - ❖ *vyhnutelné* (bezprostředně spojeny s investičním rozhodnutím)

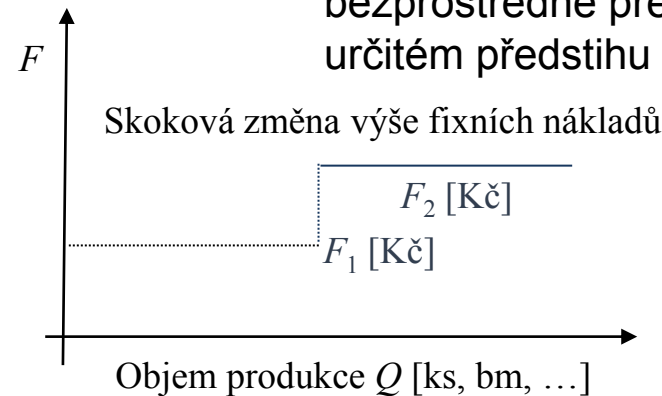
- dle vztahu k objemu výroby:

- ❖ *absolutně fixní:*

- ❑ jednorázové (před zahájením činnosti, např. náklady na záběh školení, licence)
 - ❑ průběžné (odpisy budov, pojištění, nájemné, mzdy režijních pracovníků)

- ❖ *relativně fixní* (měnící se skokem) – změna při překročení určité hranice objemu výroby

- ❖ *remanentní náklady* – mění se skokem, k tomuto „skoku“ nedochází bezprostředně před nebo po nárůstu nebo poklesu objemu výroby, ale v určitém předstihu nebo zpoždění



Příklad

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

- měsíční mzdy vedení podniku
- odpisy výrobní haly
- 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



Děkuji za pozornost 😊
