



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# Logistický controlling

Ing. Eva Šlaichová, Ph.D.

28. 11. 2012

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI | Studentská 2 | 461 17 Liberec 1  
Ekonomická fakulta | Voroněžská 13 | 460 02 Liberec 2  
Tel.: +420 485 351 111 | Fax.: +420 485 352 229 | [ef@tul.cz](mailto:ef@tul.cz) | [www.ef.tul.cz](http://www.ef.tul.cz)



## **Osnova přednášky**

- Charakteristika základních pojmů (využití controllingu v logistice, úkoly a cíle).
- Reporting.
- Vymezení logistických nákladů.
- Měření logistického výkonu, stanovení cílů a ukazatelů.
- Případová studie - využití metody ABC COSTING

# Co je to CONTROLLING?

Původ slova je v anglickém výrazu  
„to control“

= řídit (mít pod kontrolou)  
- nikoliv pouze „kontrolovat“

Nejde tedy o kontrolování, ale o řízení,  
což je širší činnost než kontrolování.  
(= kontrola je součástí řízení)

# CONTROLLING



Controlling je system pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů.

# DEFINICE CONTROLLINGU?

**Řízení** všech činností v podniku,  
které je zaměřeno  
na dosažení podnikatelských záměrů,  
zejména **zisku**.

# ÚKOLY CONTROLLINGU

- Presentace a analýzy finančních výsledků;
- Plánování a rozpočtování;
- Provádění nákladového a střediskového účetnictví;
- Hodnocení ziskovosti jako podklad pro strategii;
- Identifikace a predikce trendů;

# ÚKOLY CONTROLLINGU

- Reporting a analýza odchylek a změn;
- Selekcce a filtrování informací;
- Distribuce informací do příslušných odborných oddělení;
- Interní poradenství v rozhodovacím procesu.
- Kalkulace a hodnocení návratnosti pro investiční záměry a nabídky pro zákazníky.

# REPORTING

Hlavním cílem reportingu je porovnání výsledků za období s ročním nebo i víceletým rozpočtem.

- **Finanční reporting** – sleduje finanční ukazatele (zisk, obrat, hodnota aktiv)
- **Průmyslový reporting** – sleduje ukazatele typu zmetkovitost, náklady na kvalitu a nekvalitu, obrátkovost zásob atd.



# VÝZNAM CONTROLLINGU



Zabraňuje „překvapením“  
a včas

„zapíná zvukový signál“,  
když se objevuje nebezpečí,  
vyžadující v řízení příslušná opatření.

# PODMÍNKOU ZAVEDENÍ CONTROLLINGU

## Implementace

integrálního informačního systému. Pro účely controlling jsou vyvíjeny samostatné moduly sledující např. ziskovost jednotlivých skupin výrobků.

Tento IS musí zajistit informace:

- pro všechny úrovně řízení,
- o nákladech v celém toku materiálu (v celém logistickém řetězci),
- pro všechny toky materiálu,
- pokud možno v reálném čase.

# LOGISTICKÝ CONTROLLING

Součást podnikového controllingu.

„Není vhodné“ jej výrazně oddělovat –  
vytvářet samostatný útvar.

Vytvořit UKAZATELÉ hodnotící  
logistický proces – ANO.

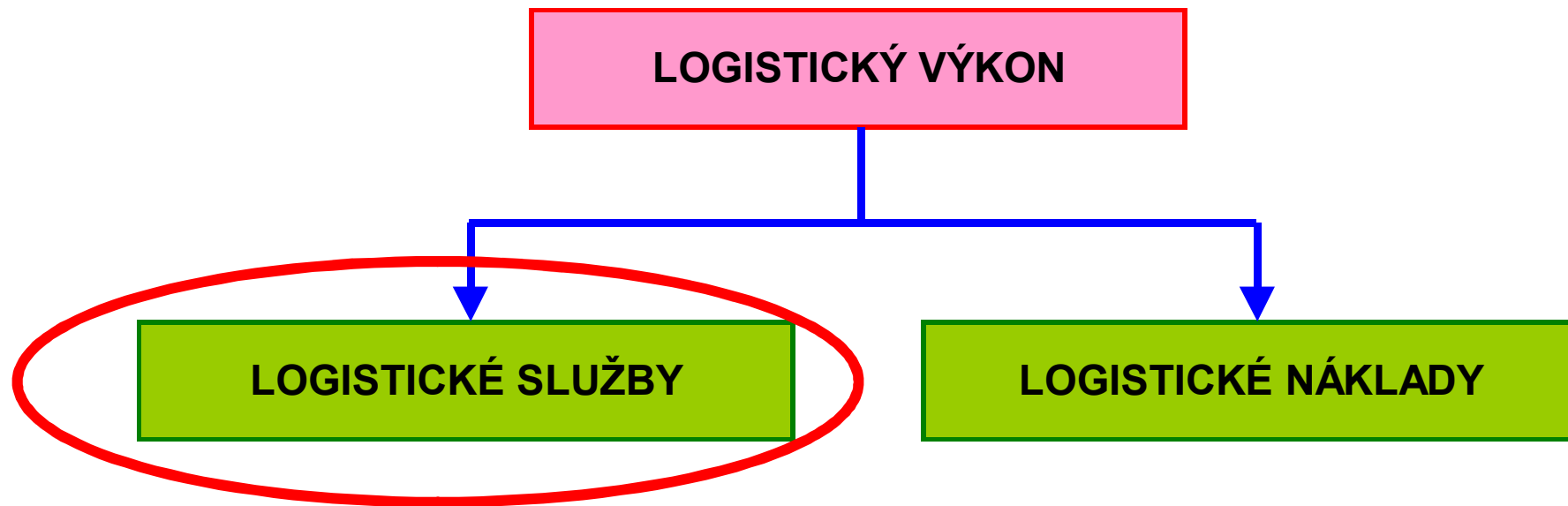
# Nejdůležitější logistické ukazatele sledují:

- objem a struktura logistických výkonů,
- počty a kapacity technických prostředků,
- vzniklé náklady při jejich nasazení.

## Příklady

- počet dní setrvání zásob ve výrobě
- obrátka zásob
- podíl externích výkonů na celkových výkonech logistiky
- procento neúplných objednávek
- procento nevyřízených objednávek
- stupeň poškození dodávaných produktů, kvalita obalů
- dostupnost výrobků - procento objednávek, které jsme schopni pokrýt z existujících zásob
- frekvence dodávek

# SLOŽKY LOGISTICKÉHO VÝKONU

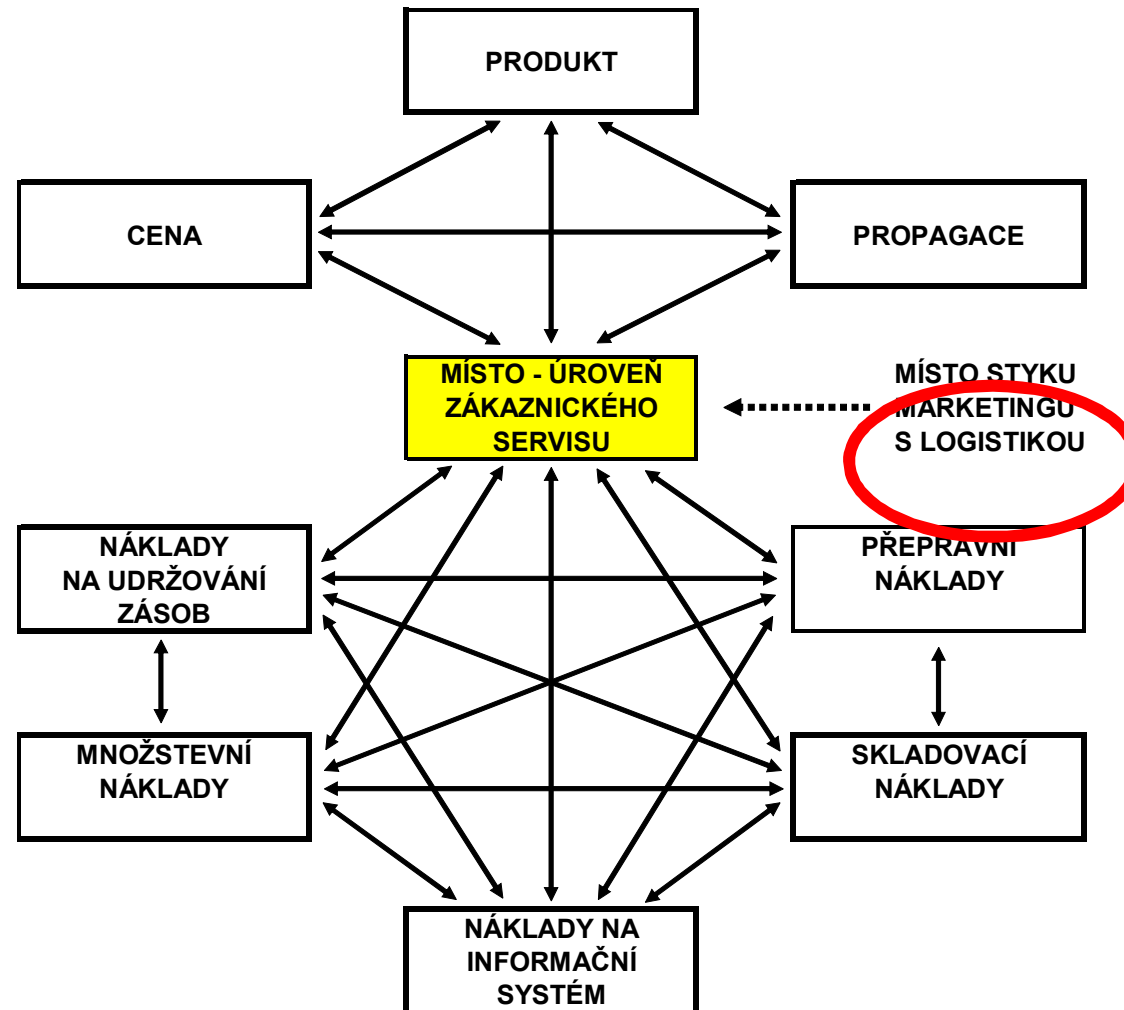


# MĚŘENÍ SLUŽEB ZÁKAZNÍKŮM

Používané míry lze rozdělit do tří skupin:

- míry dostupnosti výrobků,
- míry schopnosti poskytovat službu zákazníkům,
- míry kvality služeb.

# VÝZNAM ZÁKAZNICKÉHO SERVISU



# **Dodavatelско-odběratelský řetězec a jeho metriky**

## **A Členění nákladů podle původu:**

náklady na pořízení, skladování, prodej, reklamační náklady a náklady na nekvalitu.

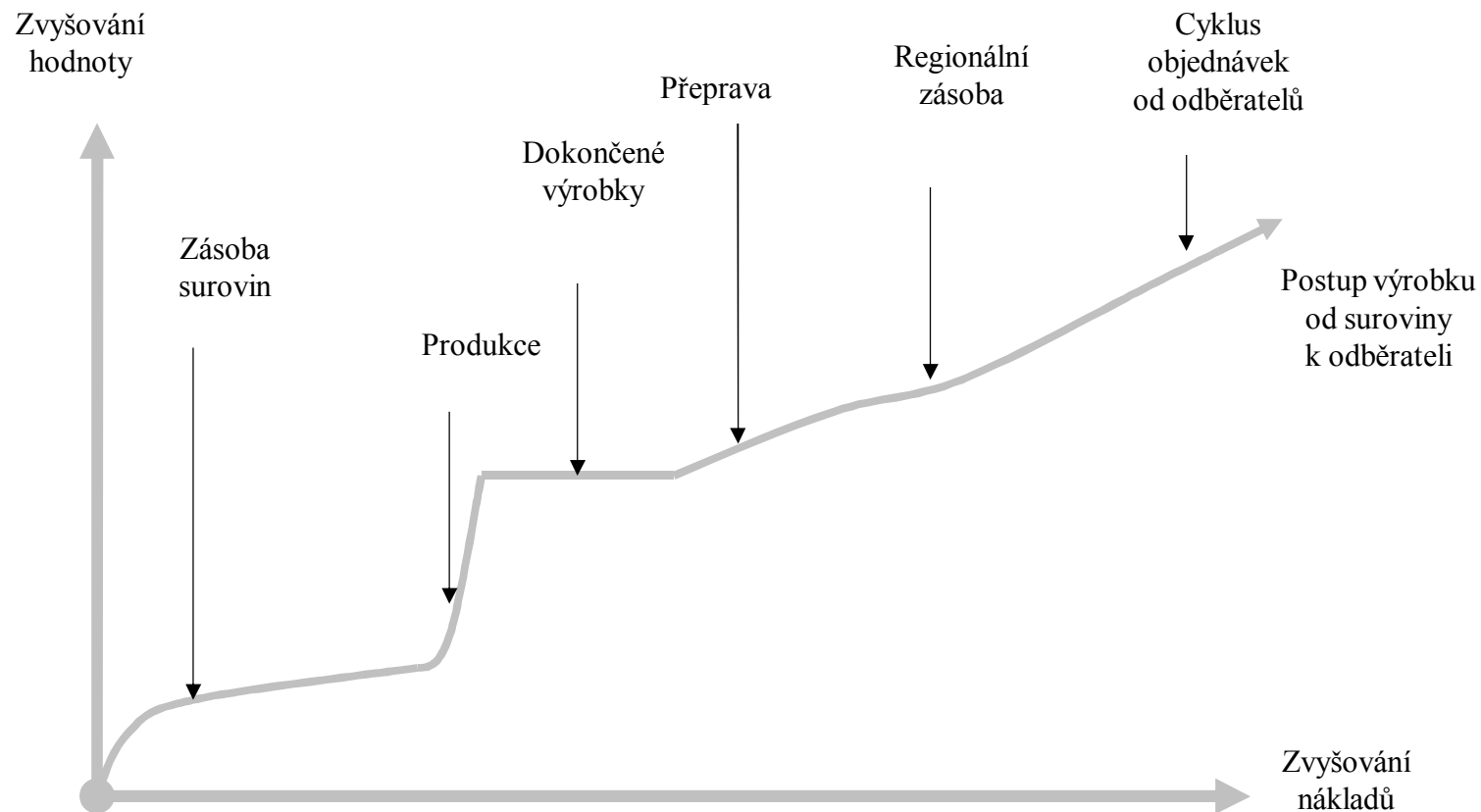
## **B Členění podle výrobku:**

Náklady na výrobek, projekt, zákazníka...



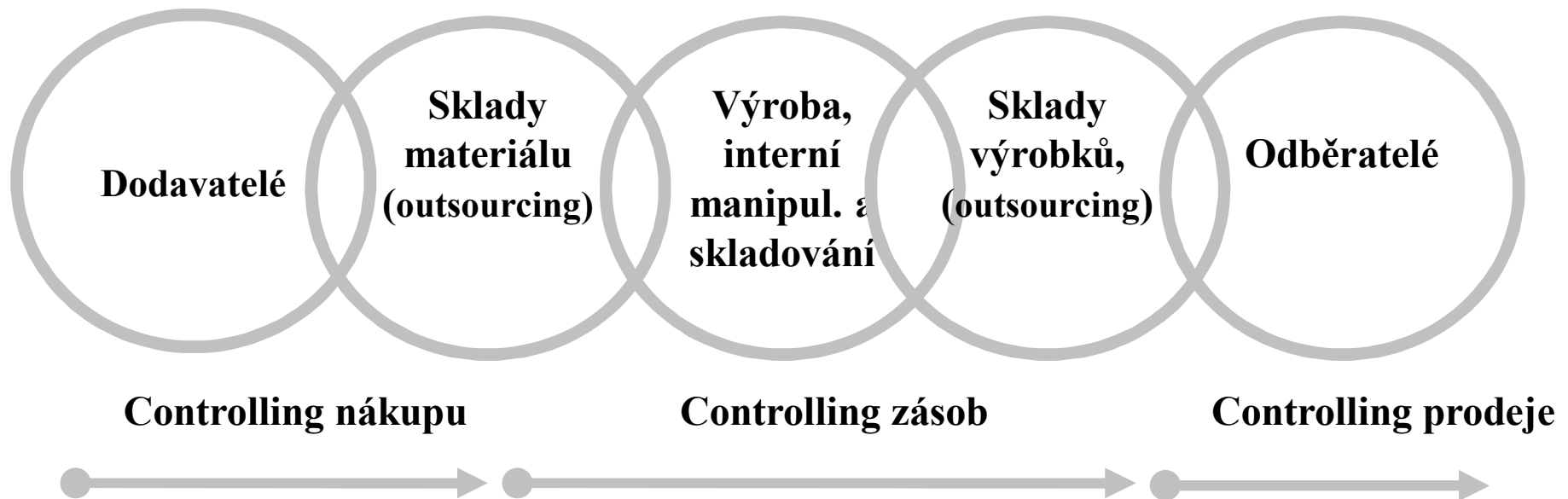
# Dodavateľsko-odberateľský reťazec

Zastavením plynulého toku zboží dochází k neefektivnímu vázání kapitálu v zásobách bez růstu přidané hodnoty a vzniku dalších souvisejících vícenákladů (např. vznikem meziskladu).



# LOGISTICKÝ CONTROLLING

Hlavním úkolem logistického controllingu je poskytovat informace o celém toku materiálu v rámci všech skupin dodavatelsko-odběratelských řetězců (Rydval, 2008).



# Controlling nákupu

je zaměřen na dodavatelskou část řetězce:

- Controlling hodnot nákupu (indexy cen, objemy, podmínky).
- Podporu poptávkového řízení a kalkulace pro rozhodování (out/insourcing).
- Rozpočtování hodnot nákupu.

## **Příklad z praxe:**

Rozhodnutí o kooperování dílu u dodavatele

Stanovení hodnoty zlepšení nákupní ceny.

# Controlling zásob

Zaměřen na procesy skladování:

- Inventarizace , obrátka, hodnoty zásob.
- Oceňování zásob.
- Náklady na skladování, manipulaci a manipulační techniku.
- Rozpočtování hodnot zásob.

## **Příklad z praxe:**

Rozhodnutí o uskladnění neobrátkových zásob.

Vyhodnocení odchylky inventur.

Kontrola ocenění zásob

# Controlling prodeje

Je zaměřen na procesy spojené se zákazníkem:

- Objemy a struktura tržeb.
- Podpora nabídkové řízení RFQ a kalkulace.
- Podpora změnového řízení u zákazníka a náklady na změny.
- Sledování a hodnocení pohledávek.

## **Příklad z praxe:**

Vyčíslení nákladů na změnu požadovanou zákazníkem  
Kalkulace nabídky pro zákazníka.

# Analytické postupy a přístupy štihlého řízení s využitelností pro controlling

- **ABC analýza**

Metoda analýzy využívající Paretova pravidla.

- **Value Analysis/Value Engineering**

Metoda pro analýzu možných zlepšení analýzou kontribuce.

- **Value Stream Mapping**

Metoda pro analýzu toku od dodavatele k zákazníkovi s hledáním kritických míst.

**Příklad z praxe:**

ABC analýza při analýze příspěvku

# Stávající stav řízení logistických nákladů v podnicích

- Náklady na skladování nejsou dále členěny na dílčí položky (skladování surovin, materiálu, rozpracované výroby, hotových výrobků).
- Podniky nerozlišují dopravní náklady související s pořízením zásob vstupních surovin a materiálů a distribucí hotových výrobků.
- Evidence logistických nákladů je všeobecně podceňována.

# Stávající stav řízení logistických nákladů v podnicích

- Logistické náklady jsou často zařazovány do výrobní, zásobovací nebo odbytové režie, v řadě případů jen do položky „režijní náklady“.
- Řada podnikatelských subjektů neumí správně zařadit jednotlivé logistické nákladové položky z hlediska nákladového, účetního ani funkčního.
- Podniky podceňují význam kalkulací nákladů.



# HLAVNÍ LOGISTICKÉ NÁKLADY

Jejich vymezení musí být provedeno v nejširším logistickém řetězci.

Jde o následující náklady:

- na zásoby,
- na dopravu,
- na skladování,
- na manipulaci,
- na řízení a systém.

# VYMEZENÍ NÁKLADŮ A VÝKONŮ

Vymezení logistických  
nákladů a výkonů  
musí být založeno  
na **PODROBNÉ ANALÝZE**  
**CELKOVÉHO**  
materiálového a informačního toku.

# SYSTÉM VÝPOČTU LOGISTICKÝCH NÁKLADŮ A VÝKONŮ

1. Zjišťování logistických výkonů, faktorů určujících náklady a logistických nákladů.
2. Začlenění středisek s logistickými náklady do účetnictví.
3. Zjišťování logistických nákladů a výkonů v kalkulaci podle nákladových nositelů.

# ZJIŠŤOVÁNÍ LOGISTICKÝCH NÁKLADŮ A VÝKONŮ V KALKULACI PODLE NÁKLADOVÝCH NOSITELŮ

Přiřazení logistických nákladů k nákladovým nositelům (např. produktům, výrobním skupinám) podle podílu na jejich vzniku.

# PŘÍŘAZOVÁNÍ NÁKLADŮ K SOUVZTAŽNÝM LOGISTICKÝM VELIČINÁM

Zdroje (materiál, energie, práce, ...) jsou spotřebovávány činnostmi. Výrobky vznikají spotřebou činností.

## Postup:

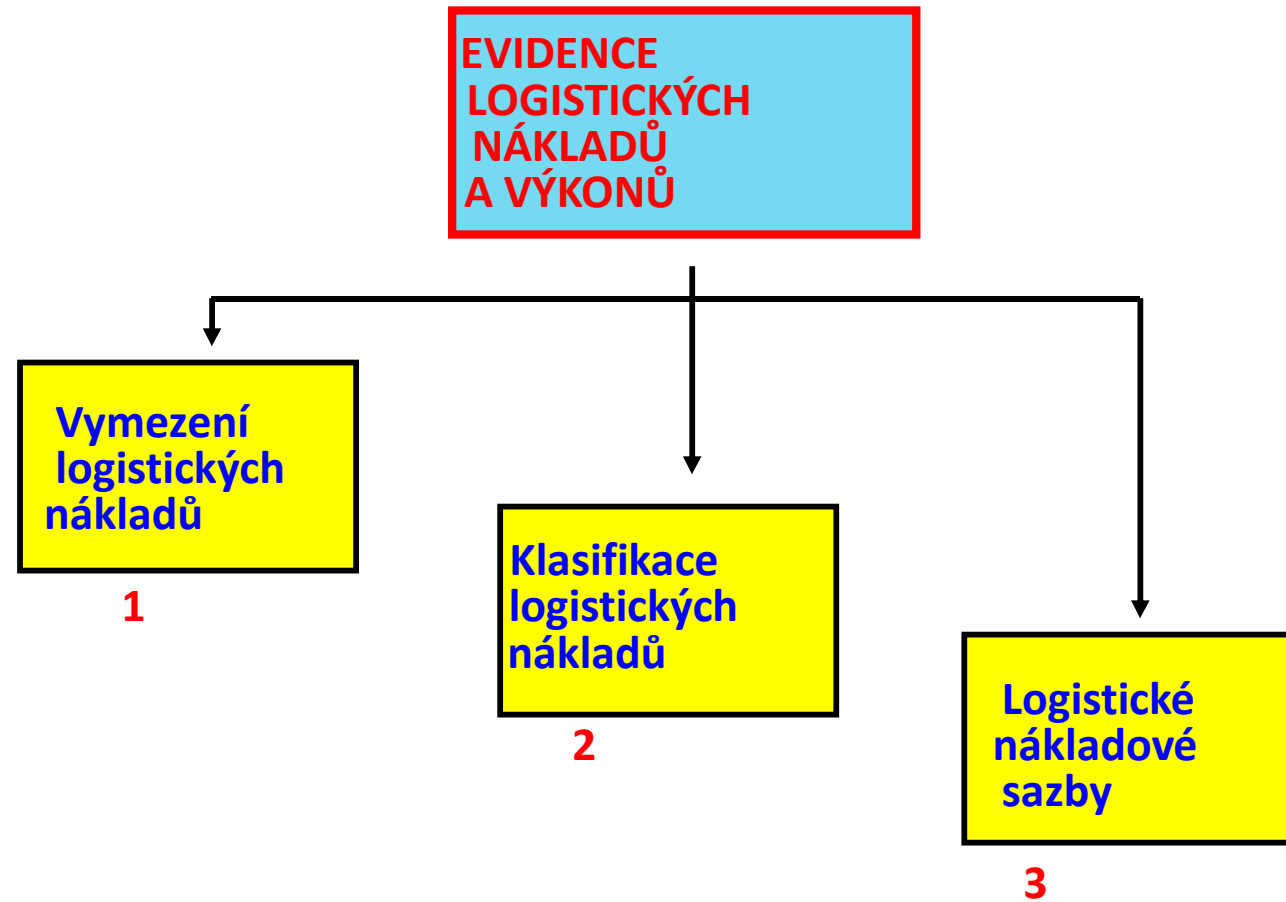
- zdroje se přiřazují k činnostem,
- činnosti se přiřazují ke konkrétním výrobkům (nebo zákazníkům).

# KLASIFIKACE LOGISTICKÝCH NÁKLADŮ

Klasifikace je možná podle několika hledisek:

- základní třídění,
- kalkulační třídění,
- druhové třídění.

# EVIDENCE NÁKLADŮ A VÝKONŮ



# LOGISTICKÉ NÁKLADOVÉ SAZBY

Podle použití jednice dělíme na:

- logistické náklady vztažené na výrobek,
- logistické náklady na jednotlivé logistické výkony,
- logistické náklady na pracovní síly, apod.



# Druhy kalkulace režijních nákladů

## A Kalkulace přírážkové

- **přirážka procentem** (podíl nákladů na skupinu nákladů v rozvrhové základně)
- **přirážka sazbou** (podíl nákladů na jednotku rozvrhové základny)

určováno: dle zkušeností, určitých klíčů atd.

*Přesnost kalkulace roste se stanovením co největšího objemu nákladů přímo na jednici.*

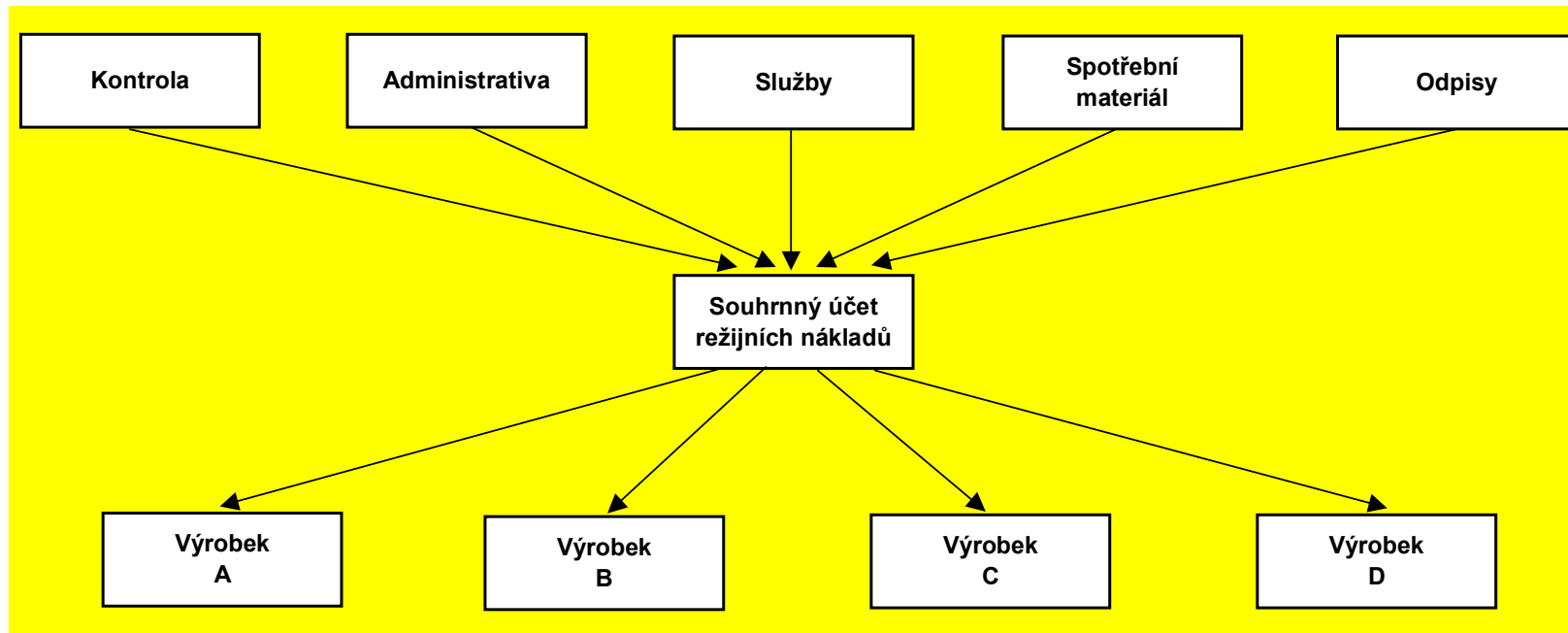
## B Kalkulace nákladů podle elementárních procesů – metoda ABC

sledování nákladů podle činností (activity-based costing).

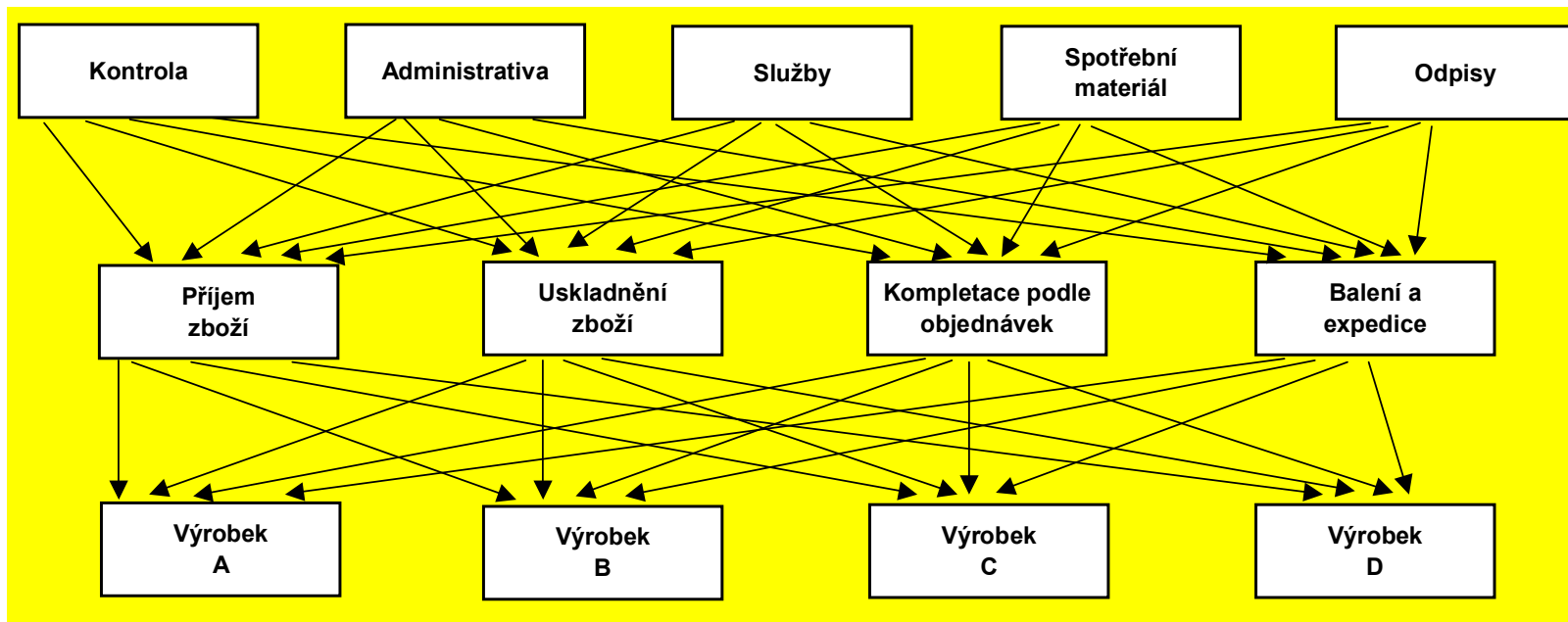
Sledují se náklady podle požadavků výrobků nebo zákazníků.

určováno: z norem režijní práce

# TRADIČNÍ SYSTÉM ROZVRŽENÍ REŽIJNÍCH NÁKLADŮ



# PŘÍŘAZENÍ NÁKLADŮ PODLE METODY ACTIVITY BASED COSTING



# Případová studie – porovnání nákladů na výrobu skupin výrobků A a B

## Metodika ABC

- 1) V prvním kroku jsou náklady nepřiřaditelné konkrétním výrobkům přiřazeny skupinám charakteristických činností v rámci podnikových obslužných procesů – „aktivitám“. Využity mohou být podklady z výkonových norem, podrobného účetnictví, pomocných evidencí, jednorázových analýz a podobně. Vzorcům pro takové přiřazení se v jazyce ABC říká „cost drivers“.
- 2) Dále je nutno rozpočítat náklady na zabezpečení příslušného počtu pracovních směn (20 v měsíci).
- 3) Každý výrobek dostane přiřazeno tolik režijních nákladů, kolik jich spotřebují produkty – směny potřebné k jeho přípravě. Ty se označují v jazyce ABC jako „activity drivers“.

## **Přínosy metody ABC pro logistický controlling**

- přiřazuje režijní náklady přímo k produktům, zakázkám nebo zákazníkům,
- zpřesnění kalkulací produktů
- vyšší efektivita plánování,
- možnost průhlednější kontroly odchylek od rozpočtu.

## **Přínosy metody pro podnik**

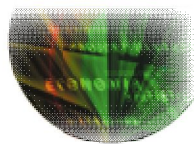
- identifikuje, které produkty ve skutečnosti nepřinášejí zisk (spotřebovávají více nákladů, než pokryjí svou cenou),
- ukazuje, kteří zákazníci požadují více, než jsou ochotni zaplatit,
- určuje, které podnikové činnosti jsou dražší než při využití outsourcingu.

## Přiřazení zdrojů procesům (cost drivers)

| Vedlejší (obslužné, pomocné, dílčí) procesy ( v tis. Kč za měsíc) |               |               |              |                   |
|---|---------------|---------------|--------------|-------------------|
|   | Nákup a sklad | Ostatní úseky | Výroba       | Balení a expedice |
| režijní mzdy  | 30,0%<br>150  | 8,0%<br>40    | 52,0%<br>260 | 10,0%<br>50       |
| režijní materiál  | 10,0%<br>10   | 0,0%<br>0     | 60,0%<br>60  | 30,0%<br>30       |
| služby  | 30,0%<br>120  | 10,0%<br>40   | 40,0%<br>160 | 20,0%<br>80       |
| odpisy  | 10,0%<br>20   | 10,0%<br>20   | 60,0%<br>120 | 20,0%<br>40       |
| režie celkem  | 300           | 100           | 600          | 200               |

← dle normy režijní práce

Zdroj: [www.abccosting.biz](http://www.abccosting.biz)





## Přiřazení aktivit hlavním procesům (activity drivers)

|                          |             | Výrobek skupina A | Výrobek skupina B |                            |
|--------------------------|-------------|-------------------|-------------------|----------------------------|
| <b>Nákup a sklad</b>     | 20 směn     | 17,5              | 2,5               |                            |
| v tis. Kč za měsíc       | 300         | 262,5             | 37,5              | <b>zajištění materiálu</b> |
| <b>Ostatní úseky</b>     | 20 směn     | 17,5              | 2,5               |                            |
| v tis. Kč za měsíc       | 100         | 87,5              | 12,5              | <b>administrativa</b>      |
| <b>Výroba</b>            | 20 směn     | 10                | 10                |                            |
| v tis. Kč za měsíc       | 600         | 300               | 300               | <b>nevýrobní operace</b>   |
| <b>Balení a expedice</b> | 20 směn     | 12,5              | 7,5               |                            |
| v tis. Kč za měsíc       | 200         | 125               | 75                | <b>dodání zákazníkovi</b>  |
| <b>režie celkem</b>      | <b>1200</b> | <b>775</b>        | <b>425</b>        |                            |

Zdroj:

[www.abccosting.biz](http://www.abccosting.biz)



## Hospodářský výsledek u jednotlivých skupin výrobků

| Běžný měsíc           | Hlavní proces (v tis.Kč) |             |            |
|-----------------------|--------------------------|-------------|------------|
|                       | Celkem                   | Skupina A   | Skupina B  |
| tržby za výrobky      | 2515                     | 1290        | 1225       |
| přímý materiál        | 1000                     | 500         | 500        |
| přímé mzdy            | 200                      | 100         | 100        |
| režie celkem          | 1200                     | 775         | 425        |
| <b>hosp. výsledek</b> | <b>115</b>               | <b>- 85</b> | <b>200</b> |

Zdroj: [www.abcosting.biz](http://www.abcosting.biz)







Děkuji Vám za pozornost!

