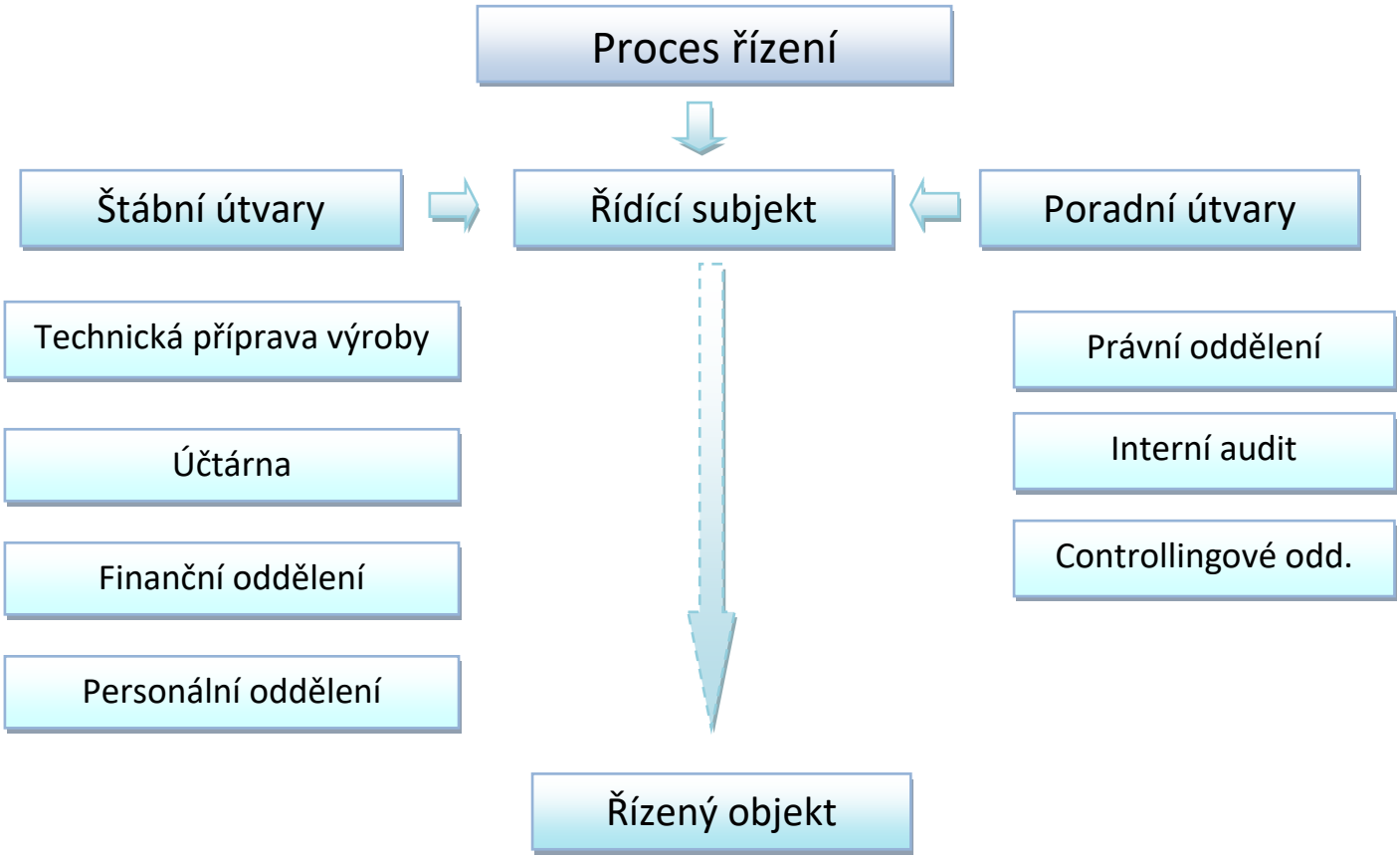
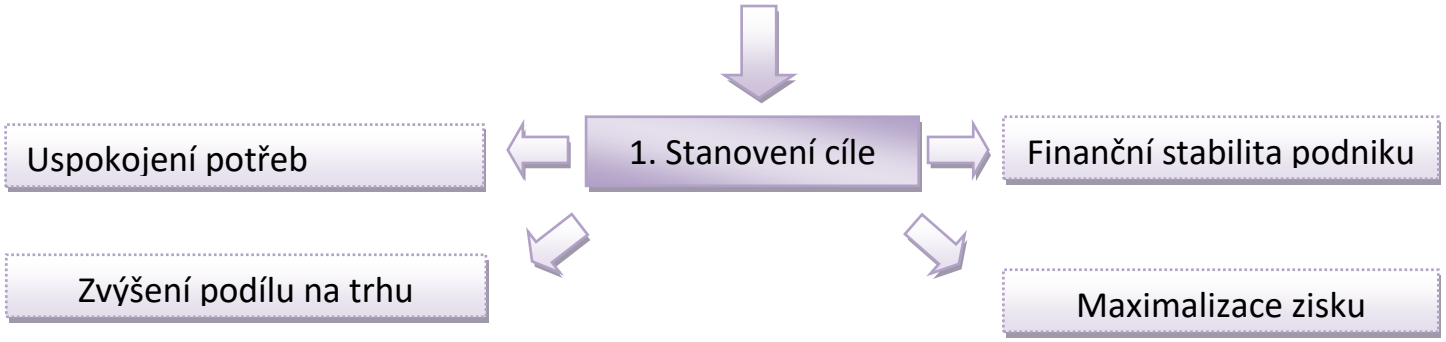
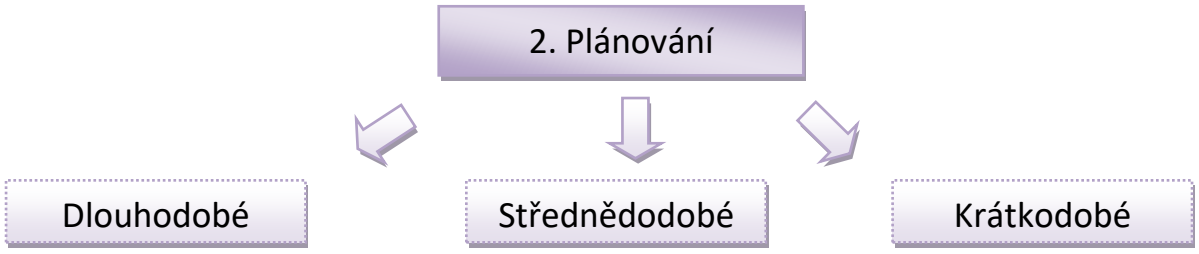
Systém plánů a rozpočtů


Proces řízení
Štábní útvary
Řídící subjekt
Poradní útvary
Technická příprava výroby
Účtárna
Finanční oddělení
Personální oddělení
Právní oddělení
Interní audit
Controllingové odd.
Řízený objekt

Obsah řídícího procesu

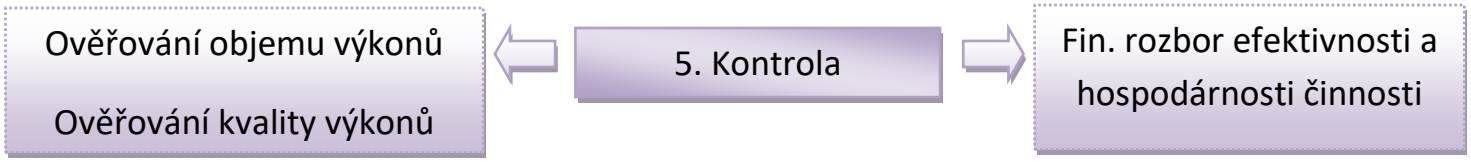


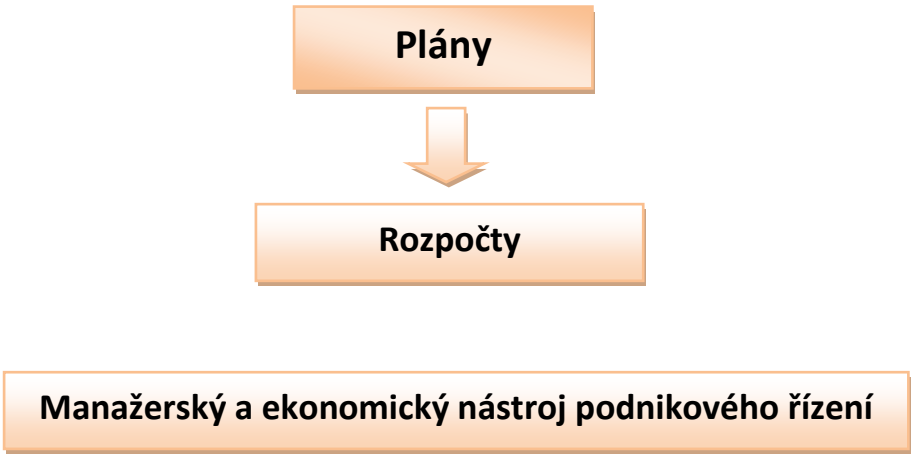


- Plán výroby
- Plán finanční
- Plán investiční
- Plán personální
- Plán zásobování
- Plán výzkumu a vývoje

3. Rozhodování

4. Realizace, organizování





3 základní funkce:

- stanovuje v peněžních jednotkách plánované hodnoty nákladů a výnosů,
- plní kontrolní a odpovědnostní funkci,
- poskytuje informace pro tvorbu předběžných kalkulací.

Musí být **dostatečně přesný** – musí být sestaven s co nejpřesnějšími odhady a předpoklady vývoje všech faktorů, které mají vliv na náklady a výnosy podniku.

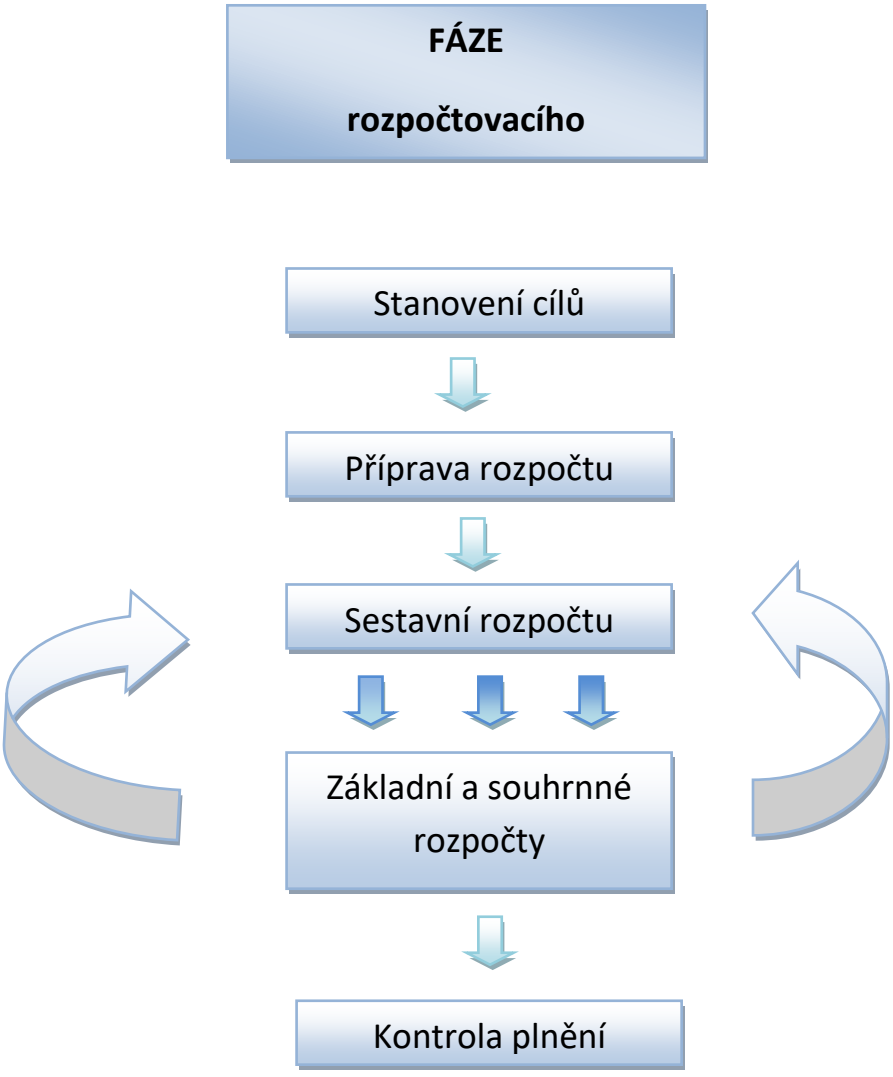
1. ***Odhad objemu a struktury výkonů***
   - ⇨ plán odbytu
   - ⇨ marketingový plán

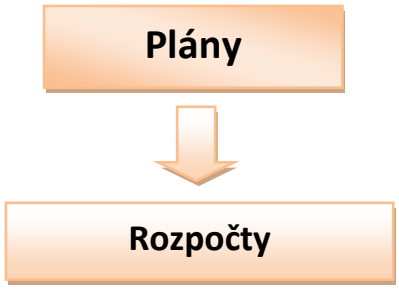
2. ***Ověřit kapacitní možnosti*** výrobních zařízení, technologie, infrastruktury.
   - ⇨ plán výroby
   - ⇨ plán materiálu
   - ⇨ plán práce

ROZPOČET VÝNOSŮ
ROZPOČET JEDNICOVÝCH NÁKLADŮ

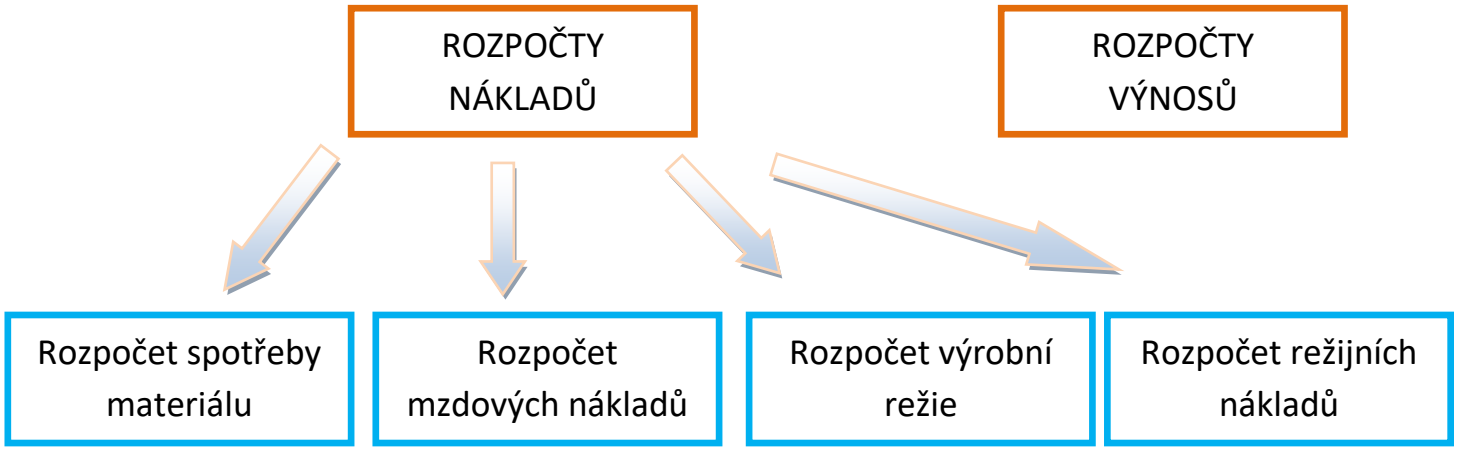
ROZPOČET REŽIJNÍCH NÁKLADŮ,
ROZPOČET NÁKLADŮ REŽIJNÍCH STŘEDISEK

Údaje minulého období + − předpokládaná změna v %





Rozpočet je finanční dokument, připravený a schválený před určitým obdobím, na které je sestavován, přičemž **časovým horizontem je** zpravidla kalendářní **rok**.



Rozpočty HS

Celkový (hlavní) rozpočet:

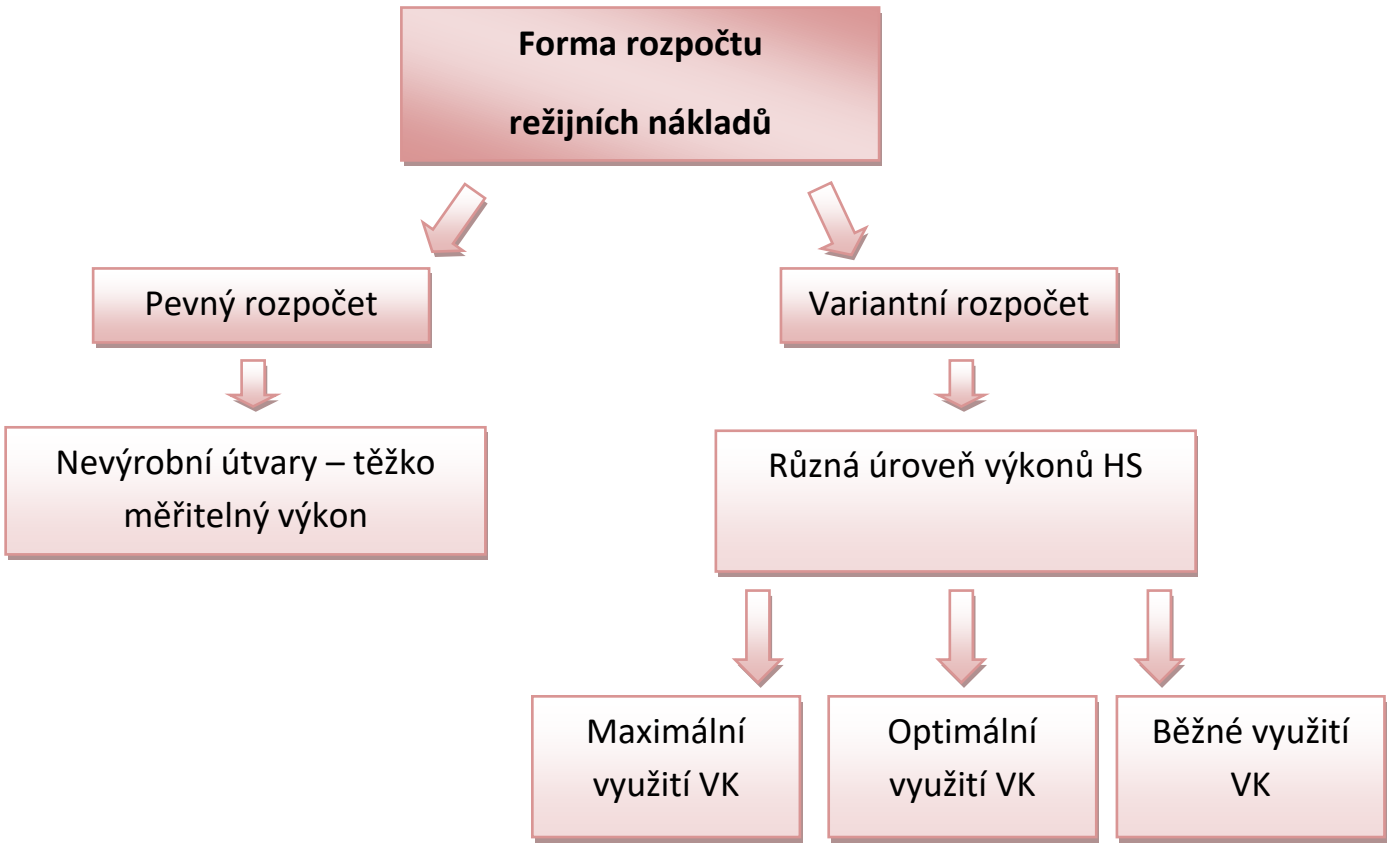
- rozpočtová rozvaha
- rozpočtovaný výkaz zisku a ztráty
- rozpočtovaný cash - flow

Rozpočty jednicových nákladů

- Sestavují se na celkový plánovaný objem výroby
- Vychází se z THN

Kontrola plnění rozpočtu jednicových nákladů – princip kalkulace standardních nákladů

Prezentace:



Kontrola plnění rozpočtu režijních nákladů

1. kontrola pomocí absolutního nepřepočteného pevného rozpočtu –

   výpočet jediné globální odchylky

2. kontrola pomocí přepočteného pevného rozpočtu –

   výpočet jediné globální odchylky respektující úroveň skutečné aktivity

3. kontrola pomocí alternativního rozpočtu pro skutečnou úroveň aktivity –

   výpočet dvou odchylek (odchylky u V části RN, odchylky u F části RN)

4. kontrola pomocí kombinace alternativního a pevného přepočteného rozpočtu –

   výpočet dvou odchylek (spotřební, objemové)

5. kontrola pomocí kombinace alternativního a pevného přepočteného rozpočtu při rozlišení činnosti na produktivní a neproduktivní činnost –

   výpočet čtyř odchylek:

   - spotřební odchylka:
     - odchylka rozpočtová
     - odchylka výkonností
   - objemová odchylka:
     - odchylka účinností
     - odchylka kapacitní

Nedostatky tradičních způsobů tvorby a hodnocení rozpočtů:

- podporují konzervativní stereotypy myšlení a organizace
- roční cyklus finančního výkaznictví
- rozpočty nejsou provázané
- skryté náklady
- striktní plnění (začátek a konec roku)

Nové přístupy k rozpočetnictví

- Použití volných (klouzavých) rozpočtů
- Hodnocení organizačních jednotek na základě ukazatelů výkonnosti
- Aplikace progresivních systémů odměňování
- Změna procesu plánování

Rozpočtování podle aktivit

(Activity – Based Budgeting)

Rozpočtování s 0 základem

(Zero – Based Budgeting)

Beyond Budgeting

Rozpočtování podle aktivit - ABB

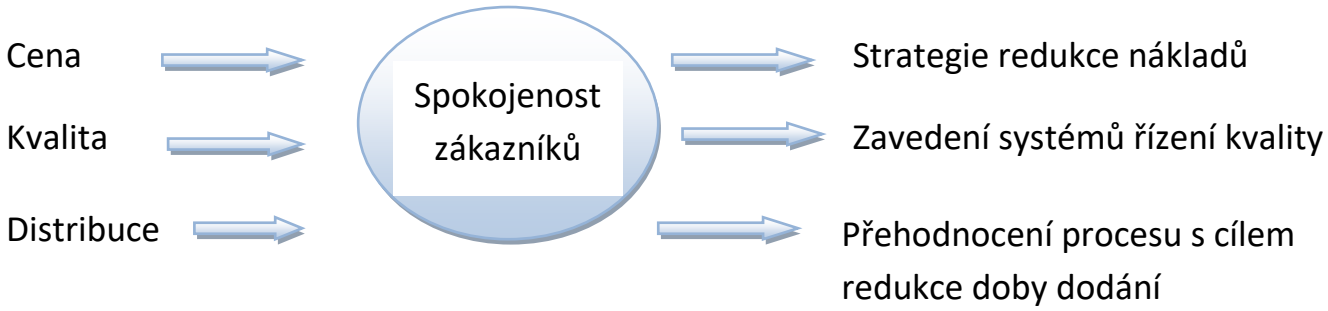
(Activity – Based Budgeting)

- nástroj procesního řízení nákladů
- souvisí s kalkulací podle aktivit (ABC)
- souvisí s nástroji řízení podle aktivit (ABM)

cílem organizace je tvorba hodnoty – aktivity

Základní etapy ABB procesu

Analýza strategie



- stanovit aktivity a procesy, které odpovídají daným strategiím
- vyloučit nevýznamné z hlediska strategie
- vybrané procesy a aktivity přepracovat či zjednodušit
- eliminace aktivit, které nepřidávají hodnotu
- identifikace možných levnějších alternativ provádění aktivit
- definování vztahu rozpočtovaných nákladů a výkonů a jejich chování při různých úrovních aktivity
- je nutno stanovit očekávanou budoucí spotřebu jednotek aktivit

Sestavení rozpočtu a stanovení rozpočtového zisku

Beyond Budgeting

- stanovuje konkrétní manažerské cíle
- hledá cesty k jejich dosažení pomocí přizpůsobivých a flexibilních mechanismů

Základní zásady BB:

- definovat náročné cíle zaměřené na zdokonalování výkonů organizace
- aplikovat systém odměňování založený na relativním zlepšování individuálních ukazatelů výkonnosti
- provádět soustavné plánování činností a výkonů
- zajistit potřebnou dostupnost zdrojů
- koordinovat celopodnikové činnosti s cílem zajistit poptávku zákazníků
- aplikovat správné kontrolní mechanismy založené na hodnocení výkonnostních ukazatelů

6 základních principů BB

1. aplikovat kontrolní soustavu založenou na jasných pravidlech
2. vytvořit prostředí vysoké výkonnosti založené na dosahování dílčích cílů
3. dát lidem volnost k provádění dílčích rozhodnutí, které jsou konzistentní s celkovými cíli organizace,
4. aplikovat odpovědnostní principy (u týmů)
5. učinit pracovníky odpovědné za spokojenost zákazníků
6. podporovat otevřené a etické informační systémy, které poskytují homogenní výstupy v rámci celé organizace

Rozpočtování s nulovým základem

(Zero-Based Budgeting)

- stanovuje se od nuly (základu)
- znovu „zakládáme“ útvar nebo středisko a kriticky prověřujeme všechny dosavadní náklady
- pravidelně přezkoumáváme smysluplnost doposud prováděných aktivit

CÍL: Nákladová optimalizace

2 alternativy:

a) nové ohodnocení aktivit vyvolávajících režijní nálady – snížení absolutní výše těchto nákladů

b) přerozdělení úkolů v rámci existujících nákladových struktur – provádět jen žádoucí úkony a zbylá kapacita je využita pro jiné účely.

Základní etapy ZBB:

1. *Vymezení objektu aplikace*

✓ realizace ZBB neprobíhá najednou v celé organizaci

✓ stanovení útvarů, provozů, činnosti, které se mají podrobit ZBB

✓ vytvoření projektového týmu (vlastní i externí pracovníci)

✓ proškolení příslušných pracovníků provádějící ZBB

2. *Funkční analýza*

✓ kvantifikace výstupů činností

✓ stanovení nákladů těchto aktivit

3. *Brainstorming*

✓ v oblasti režijních útvarů se těžko aplikují optimalizační postupy

✓ je vedena diskuze a formulace návrhů

Je tento výkon nutný?
Je výkon v tomto rozsahu nutný?
Je možné ho získat jinou cestou?

4. *Rozpočtový řez*

✓ vytvoření linie „rozpočtového řezu“ – odříznutí a eliminace těch výkonů, které jsou z hlediska vynaložených nákladů a přínosů z nich plynoucích neefektivní.

Výhody ZBB:

- všechny ovlivnitelné náklady se definují a setřídí,
- je provedena analýza prováděných činností a jejich přínosů,
- definují se transparentní vazby mezi plánovanými režijními náklady a prováděnými činnostmi,
- odstraní se automatické plánovací mechanismy,
- ZBB lze použít selektivně pouze na vybrané organizační jednotky nebo kritické nákladové oblasti,
- na základě provedené ZBB implementace vzroste povědomí pracovníků o závislosti funkcí, nákladů a užitku.

Nevýhody ZBB:

- nebezpeční odchodu kvalifikovaných pracovníků již v průběhu ZBB procesu z důvodů jejich zařazení do funkcí, které se octnou pod linií rozpočtového řezu,
- nebezpečí ztráty motivace u pracovníků, kteří zůstanou,
- trvání a výše nákladů realizace ZBB (školení, poradci, projektové schůzky apod.)