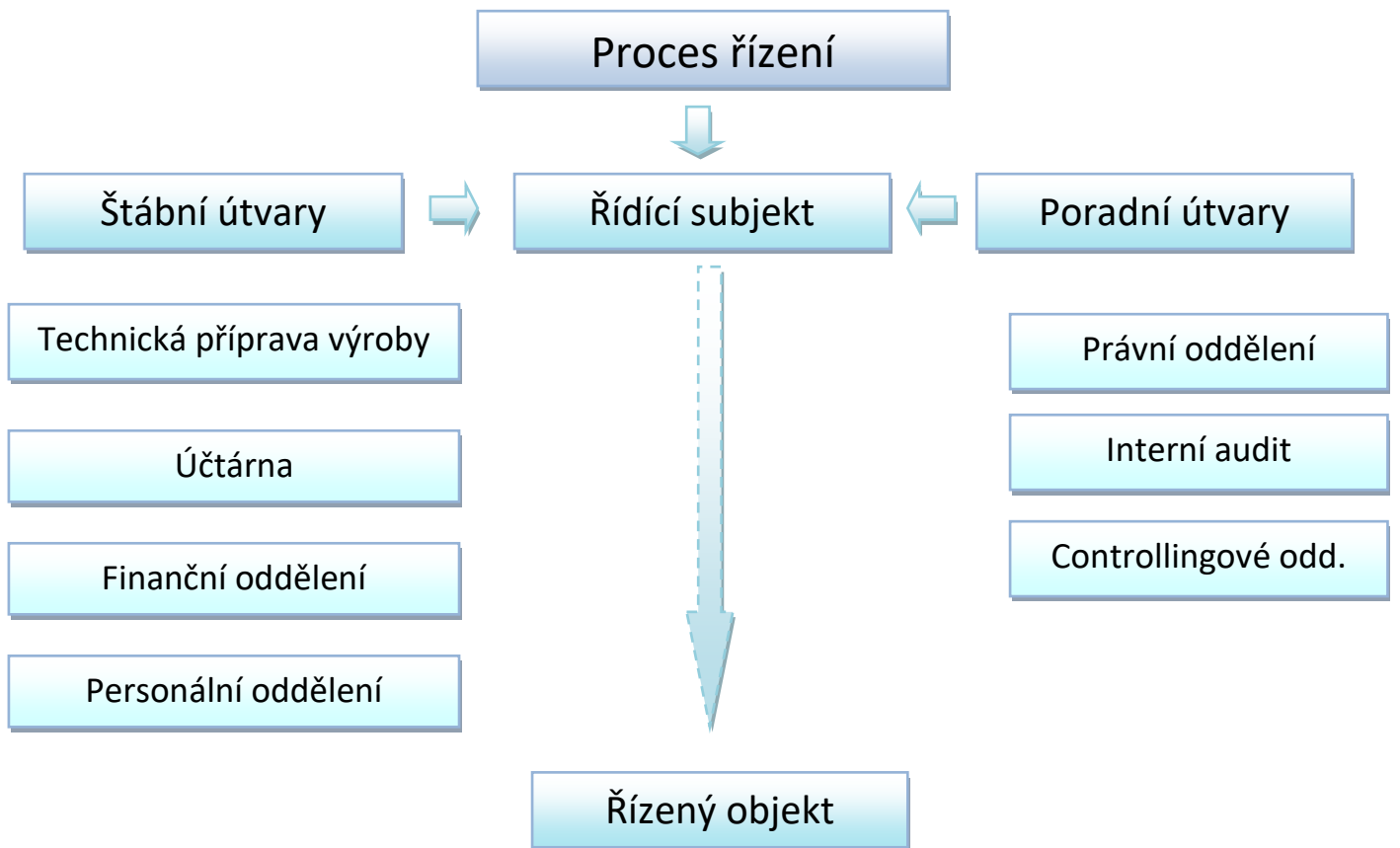


Plány – rozpočty – kalkulace



Forma řídicího procesu

Postupy zpracování
informací

Přenos informací –
sdělování

Výroba

Prodej

Zásobování

Logistika

Technická příprava výroby

Složky informačního
systému podniku

Plánování

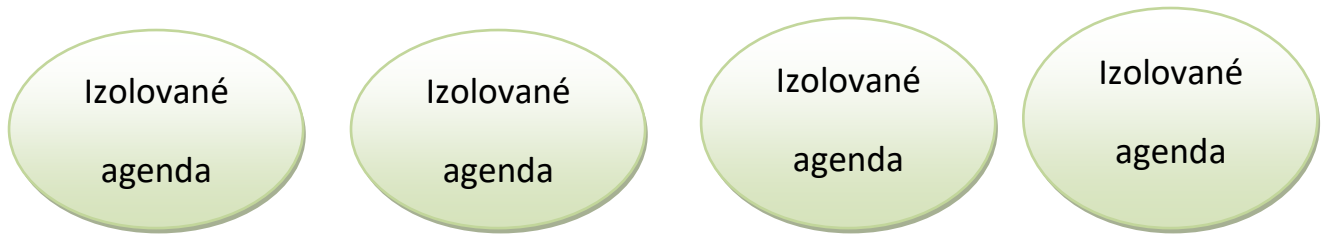
Finanční účetnictví

Manažerské účetnictví

Nákladové účetnictví

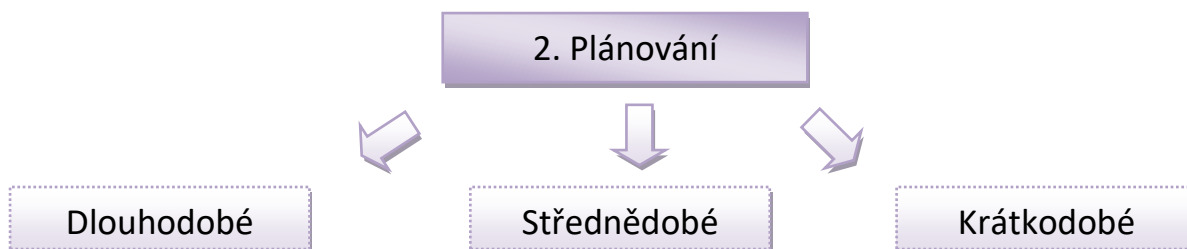
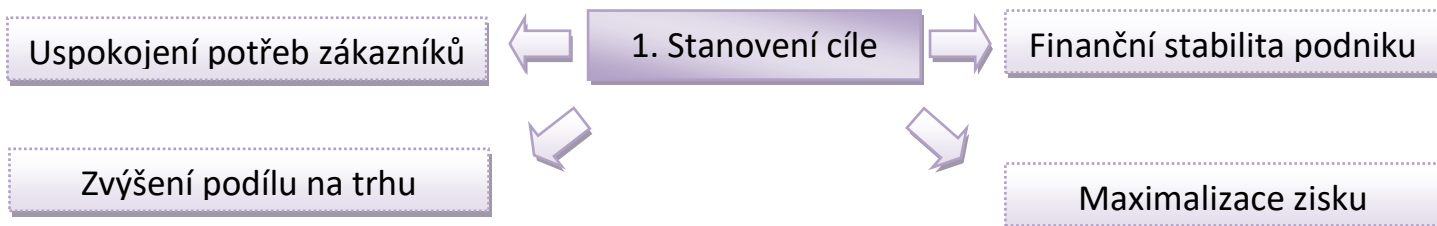
Rozpočetnictví

Kalkulace



- ❖ POHODA
- ❖ K2 ENTERPRISE
- ❖ ABRA
- ❖ KARAT ENTERPRISE
- ❖ SAP

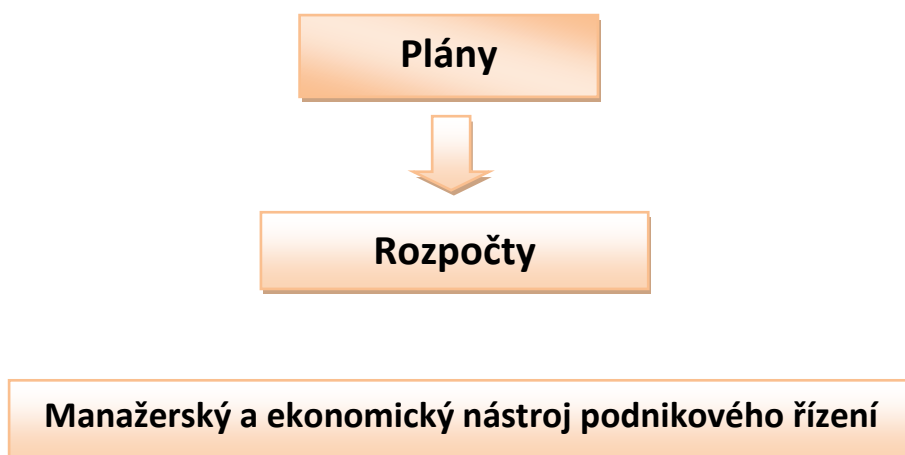
- ❖ MONEY S5
- ❖ ALTUS VARIO
- ❖ HELIOS
- ❖ RIS 2000



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 %



Plány

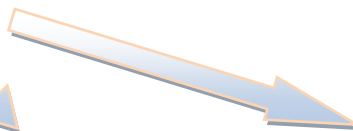


Rozpočty

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

ROZPOČTY
NÁKLADŮ

ROZPOČTY
VÝNOSŮ



Rozpočet spotřeby
materiálu

Rozpočet
mzdových nákladů

Rozpočet výrobní
režie

Rozpočet režijních
nákladů

Rozpočty HS

Celkový (hlavní) rozpočet:

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

Rozpočtová rozvaha:

- stálá aktiva: podrobně
- oběžná aktiva: globálně (nikoliv obraty MD, D, ale pouze celkové přírůstky – úbytky konkrétního účtu),
- pasiva:
 - samostatně se rozpočtuje vlastní kapitál podle jeho složek,
 - cizí kapitál – dlouhodobý x krátkodobý,
– úročený x neúročený,
 - krátkodobé závazky: globálně.

Rozpočtovaná výsledovka:

- dílčí rozpočet nákladů – vývoj nákladů
- dílčí rozpočet výnosů – vývoj tržeb
- dílčí rozpočet marže – vývoj marže
- dílčí rozpočet rozdělení zisku

Rozpočtovaný cash-flow:

- je nástrojem ověření dlouhodobé likvidity
- přispívá k ověření vztahu mezi základními sférami (provozní, investiční, finanční)

Př. č. 1: Rozpočetní výsledovka

Tržby	3 600
Celkem	3 600
- Spotřeba materiálu	- 1 800
- Osobní náklady	- 800
- Ostatní provozní náklady (odpisy)	- 450
Změna stavu výrobků a polotovarů	+ 305
Provozní výsledek	855
- Nákladové úroky	- 150
Výsledek před daní z příjmu	705
- Daň z příjmů	- 280
Čistý zisk	425

Př. č. 2: Rozpočet rozdělení zisku

Čistý zisk období	425
- Příděly do rezervních fondů	- 100
- Výplata podílu na zisku	- 125
Převod nerozděleného zisku	200

Př. č. 3: Rozpočetní rozvaha

	1. 1.	MD	D	31. 12.
Dlouhodobý majetek (netto)	4 500	2 000	450	6 050
Stálá aktiva	4 500	2 000	450	6 050
Zásoby	2 100	+ 900	-	3 000
Pohledávky	400	+ 600	-	1 000
Běžný účet	250	+ 250	-	500
Oběžná aktiva	2 750	1 750	-	4 500
AKTIVA	7 250	3 750	450	10 550
Základní kapitál	3 000	0	0	3 000
Rezervní fondy	800	100	200	900
Převod zisku	200	200	400	400
Vlastní kapitál	4 000	0	300	4 300
Dlouhodobé úvěry	2 150	0	2 820	4 970
Dlouhodobé závazky	2 150	0	2 820	4 970
Dodavatele z obchodního styku	500	-	+ 100	600
Zaměstnanci	200	-	+ 50	250
Akciónáři	100	-	+ 280	380
Krátkodobé úvěry	300	- 250	-	50
Krátkodobé závazky	1 100	250	430	1 280
PASIVA	7 250	250	3 550	10 550

Rozpočty jednicových nákladů



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

Kontrola plnění rozpočtu jednicových nákladů – princip standardních nákladů

Prezentace:

Forma rozpočtu režijních nákladů

Pevný rozpočet

Nevýrobní útvary – těžko
měřitelný výkon

Variantní rozpočet

Různá úroveň výkonů HS

Maximální
využití VK

Optimální
využití VK

Běžné využití
VK

Příklad variantního rozpočtu režijních nákladů HS

Využití VK v %	80 běžné	90 optimální	100 maximální
FR v tis. Kč	3 500	3 500	3 500
VR v tis. Kč	600	700	800
CELKEM	4 100	4 200	4 300

Příklad č. 1: Kontrola nákladů¹

	Kč
Rozpočet nákladů útvaru „opravy a údržba na kalendářní rok činí	1 000 000
- z toho činí variabilní náklady	250 000
- z toho činí fixní náklady	750 000
Předpokládaný počet hodin odpracovaný na opravách	50 000 <i>hod.</i>
Plánová kalkulace na úrovni variabilních nákladů na jednu hodinu oprav	
Průměrný plný náklad na jednu hodinu oprav	
Skutečnost	
- variabilní náklady	220 000
- fixní náklady	700 000
- odpracované hodiny	40 000 <i>hod.</i>

¹ Brabec J., Režijní náklady a možnosti jejich řízení, Verlag Dashöfer, 2004

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

➤ **spotřební odchylka:**

- **odchylka rozpočtová** (vzniká v souvislosti s produktivní činností a představuje rozdíl mezi skutečnými režijními náklady a náklady přepočtenými podle variantního rozpočtu pro skutečný objem činnosti útvaru).
- **odchylka výkonností** (zjišťuje, jaké množství variabilních nákladů bylo vynaloženo neúčelně. Vyjadřuje tedy složku variabilních nákladů vázanou k neproduktivní činnosti). Přestavuje rozdíl mezi variantním rozpočtem na celkovou činnost a na produktivní činnosti.

➤ **objemová odchylka:**

- **odchylka účinností** (vyjadřuje, jaká část fixních nákladů byla využita neúčelně na neproduktivní činnosti). Vypočet se buď jako rozdíl mezi celkovou objemovou a kapacitní odchylkou nebo jako součin počtu hodin neúčelné práce x objem fixních nákladů připadající na 1 hod. práce při 100 % využití kapacity).
- **odchylka kapacitní** (vyjadřuje, jak ovlivňuje výši nákladů nižší či vyšší stupeň využití kapacity střediska, a to jakoukoli činností – účelnou i neúčelnou). Zjistíme ji jako rozdíl mezi variantním a pevným rozpočtem přepočtenými na celkovou aktivitu střediska.

Př.

Kontrola plnění rozpočtu režijních nákladů

1. kontrola pomocí absolutního nepřepočteného pevného rozpočtu –
výpočet jediné globální odchylky

Kontrola plnění rozpočtu pevného, nepřepočteného

Skutečnost	
Rozpočet	
Rozdíl (úspora)	

2. kontrola pomocí přepočteného pevného rozpočtu –
výpočet jediné globální odchylky respektující úroveň skutečné aktivity

Kontrola plnění rozpočtu pevného, přepočteného

Skutečnost	
Rozpočet	
Rozdíl (překročení)	

3. kontrola pomocí alternativního rozpočtu pro skutečnou úroveň aktivity –
výpočet dvou odchylek (odchylky u V části RN, odchylky u F části RN)

Kontrola plnění rozpočtu variantního

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:

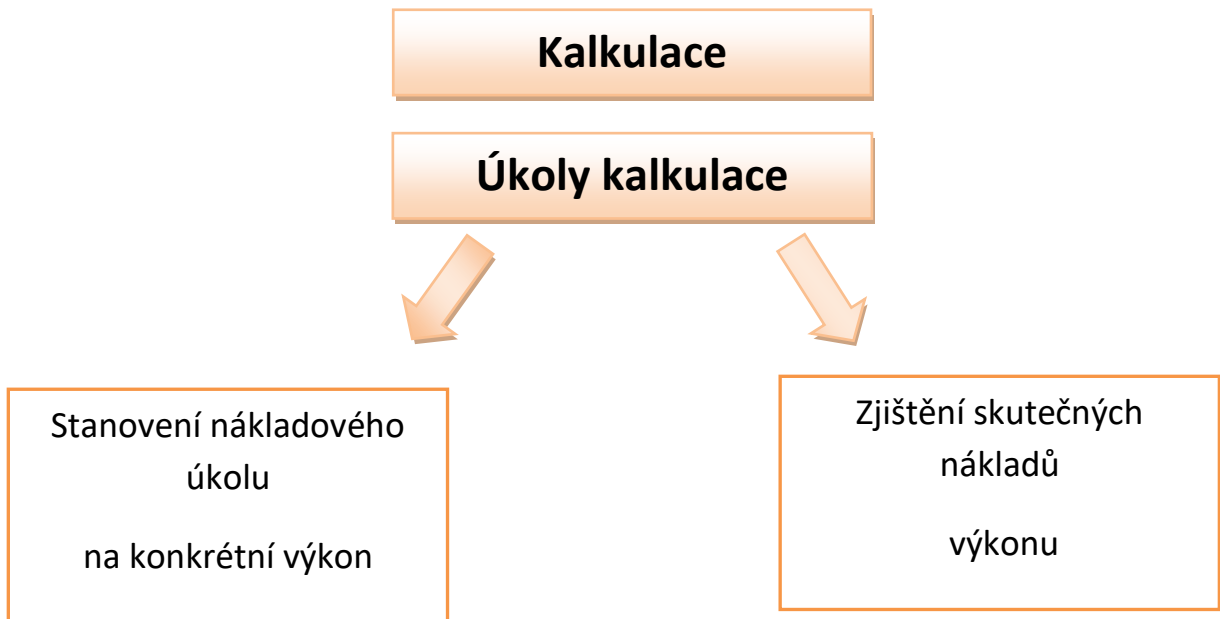
- odchylka rozpočtová
- odchylka výkonností

➤ objemová odchylka:

- odchylka účinností
- odchylka kapacitní

Vzájemný vztah kalkulace a rozpočtů

Představuje přiřazení nákladů (propoččet nákladů) na kalkulační jednici.



- 1) Jak přiřadit (stanovit) náklady výkonu?
- 2) Proč přiřadit náklady konkrétním výkonům?
- 3) Kalkulace jako jeden z nástrojů hodnotového řízení – jeho začlenění, propojení a využití v komplexním systému řízení.

Kalkulace / 1 ks

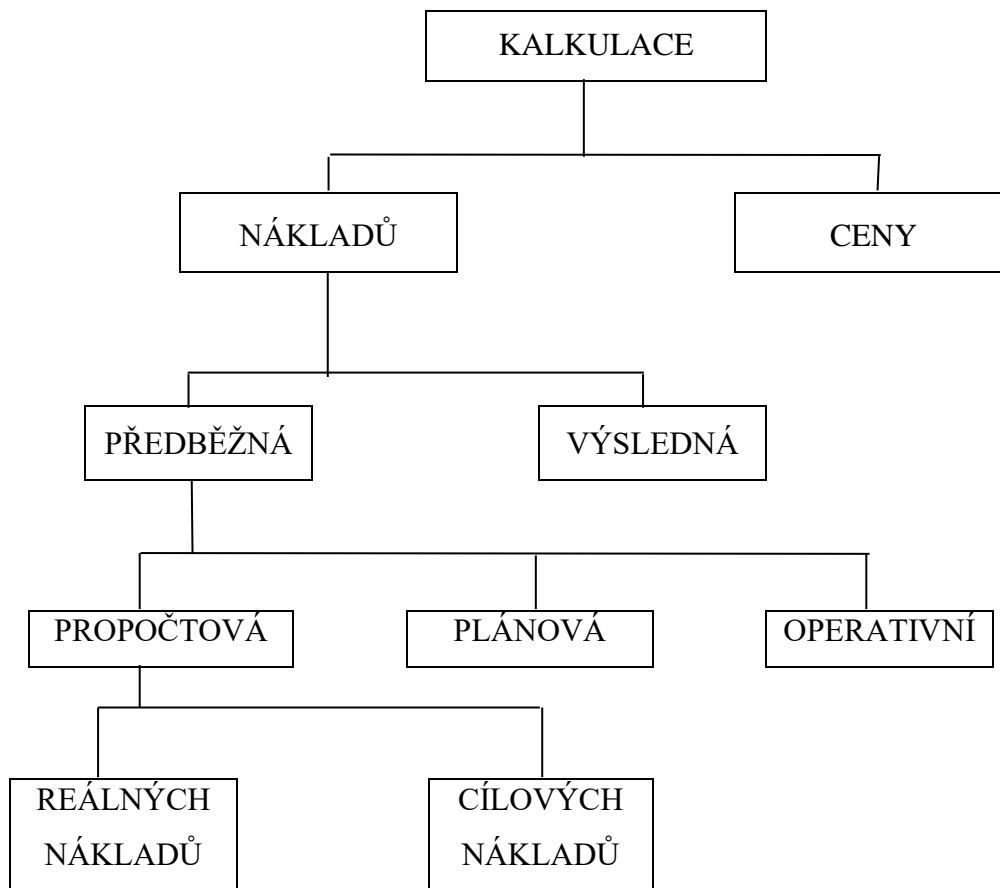
Rozpočty nákladů středisek na 1 000 ks

přímý materiál	400
přímé mzdy	200
Σ přímé náklady	600
výrobní režie (30 % Σ přímých nákladů)	180
Σ v. náklady výkonu	680
správní režie (20 % Σ přímých nákladů)	120
Σ úplné v. náklady výkonu	800
kalkulovaný zisk (10 % Σ úplných vl. nákladů výkonu)	80
Σ odbytová cena	880

NÁKLADY	HV	VR	SR	REALIZACE
<i>přímý materiál</i>	400 000			
<i>přímé mzdy</i>	200 000			
<i>režijní materiál</i>		50 000	5 000	
<i>režijní mzdy</i>		40 000	90 000	
<i>elektrická energie</i>		60 000	8 000	
<i>odpisy</i>		20 000	11 000	
<i>ostatní</i>		10 000	6 000	
celkem	600 000	180 000	120 000	800 000



Schéma č. 3: Kalkulační systém a jeho členění z hlediska vztahu kalkulací k časovému horizontu zpracování a využití ²



² B.Král.: Manžerské účetnictví, Praha 2002, 1. vydání.