

VÝZNAM PLÁNŮ A ROZPOČTŮ V ŘÍZENÍ PODNIKU

doc. Ing.
**Jaroslav
Wagner**
Ph.D.



CÍLE A FUNKCE SYSTÉMU PLÁNŮ A ROZPOČTŮ

Podpora stanovení a konkretizace cílů podniku

Transformace cílů na nižší úrovně řízení

Komunikace a koordinace v rámci podniku

Motivace

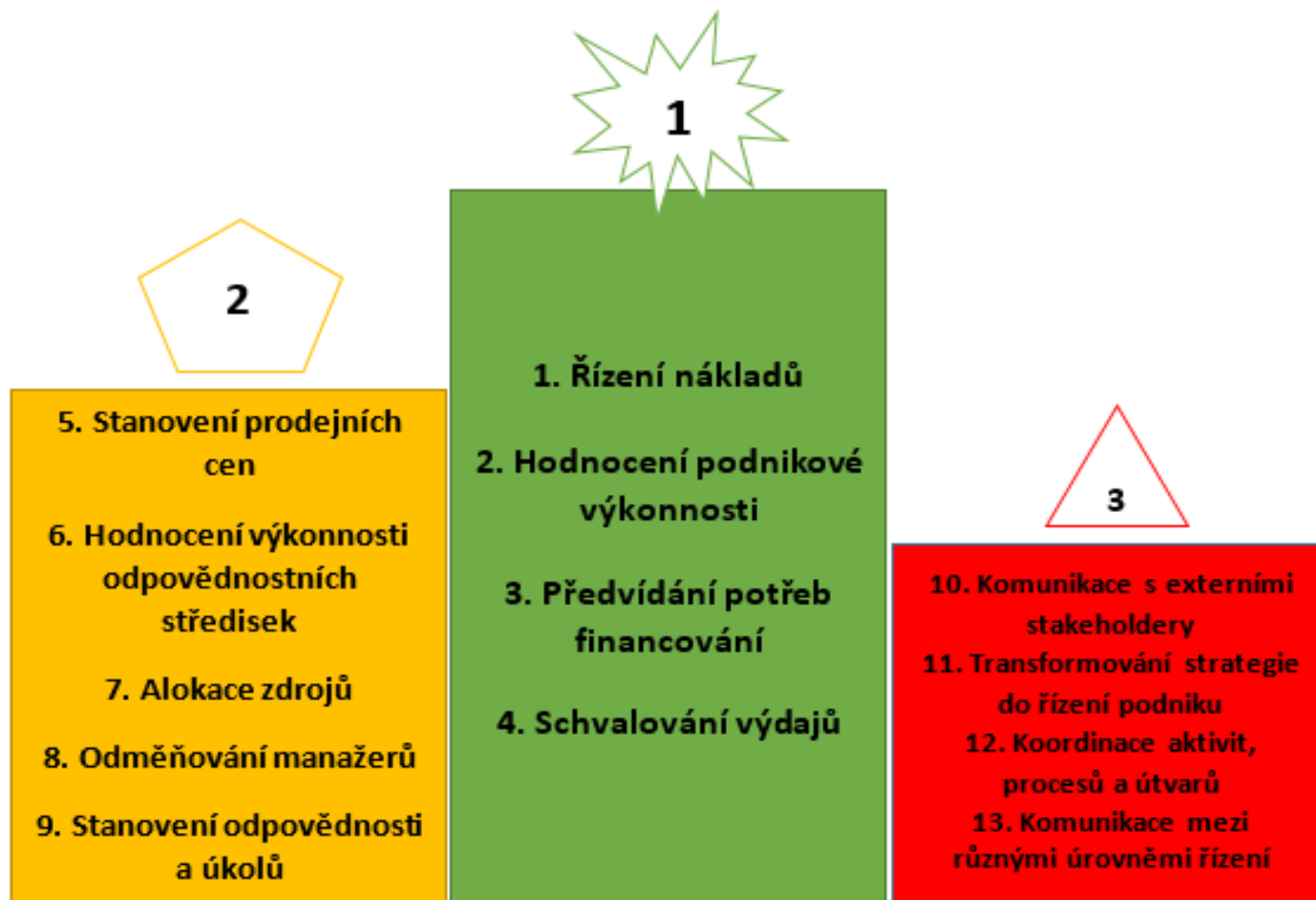
Kontrola skutečného vývoje

Měření výsledků (výkonnosti)

Reakce na změnu

*Hlavním cílem je
zefektivnit řídicí a
rozhodovací procesy
omezením neurčitosti
a nejistoty.*

VÝZKUM – ROZPOČETNICTVÍ V ČR



PLÁNY A ROZPOČTY – PRO A PROTI

PRO

klíčový nástroj controllingu a řízení

umožňuje systematicky reagovat na změny

nástroj koordinace uvnitř firmy

„nutí“ přemýšlet o budoucnosti

základ pro měření výkonnosti

PROTI

časová náročnost

statický a formální přístup

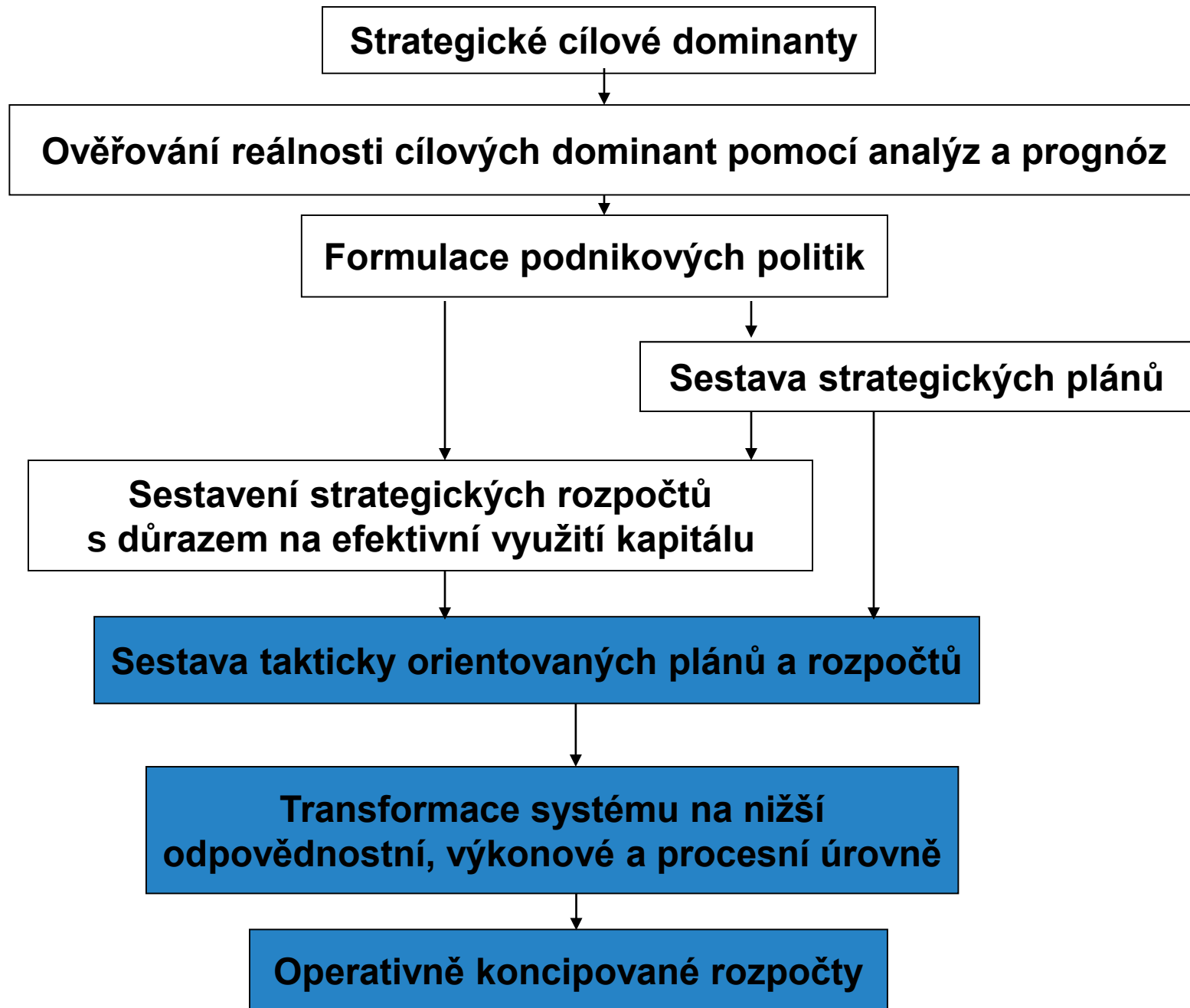
diskutabilní přínos
(nedostatečná motivace a flexibilita)

Nezaměňujme otázku, zda jsou rozpočty v podniku (ne)správně využity s otázkou, zda by bylo lepší rozpočty zachovat nebo odstranit.

VÝZKUM – ROZPOČETNICTVÍ V ČR

Negativní důsledek (1 = silně nesouhlasím, 5 = silně souhlasím)	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka
Nežádoucí efekty			
Rozpočet vyvolává nežádoucí oportunistické chování.	2.36	2	0.86
Rozpočet vyvolává konzervativní (pasivní) chování.	2.52	2	0.96
Rozpočet brání kooperaci.	2.09	2	0.64
Neadekvátní chování vzhledem k prostředí			
Rozpočet sestavujeme, ale už není užitečný, protože prostředí je příliš nejisté	2.18	2	0.90
Rozpočet přináší do podniku strnulost.	2.14	2	0.81
Rozpočet vnucuje kulturu kontroly spíše než kulturu angažovanosti.	2.63	2	1.04
Rozpočet brání inovacím.	2.06	2	0.83
Krátkodobá orientace			
Rozpočet znamená převahu krátkodobé tvorby zisku na úkor dlouhodobé tvorby hodnoty.	2.39	2	0.97
Rozpočet je oddělen od tvorby strategie.	2.21	2	0.87

Negativní důsledky rozpočetnictví nejsou manažery obvykle považovány za významné.



VZTAH KRÁTKODOBÝCH ROZPOČTŮ K OBDOBÍ

Základní období pro krátkodobé plány a rozpočty – jeden rok

Klouzavé rozpočtování – průběžná aktualizace rozpočtu spojená s doplněním údajů pro další období

Za klouzavé rozpočtování se někde (ne zcela správně) považuje průběžná aktualizace rozpočtu i bez doplnění údajů pro další období.

	Year 1				Year 2			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Initial Annual Budget	→							
Rolling Budget - Year 1: Q2		→						
Rolling Budget - Year 1: Q3			→					
Rolling Budget - Year 1: Q4				→				
Rolling Budget - Year 2: Q1					→			

simplestudies.com

Rozpočty dále konkretizovány na období čtvrtletí, měsíce nebo týdne

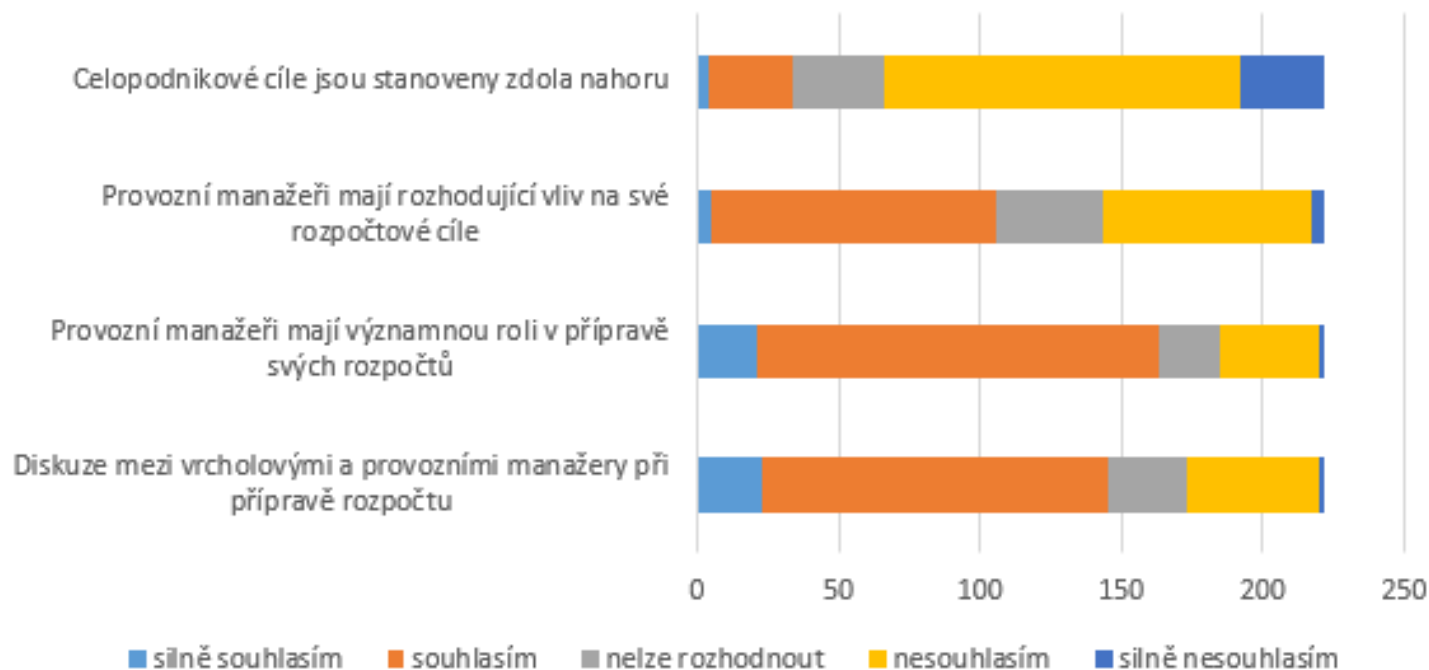
KDO (A JAK) SE ZAPOJUJE DO SESTAVENÍ ROZPOČTU

Vyšší management – základní parametry, koordinace, schvalování

Controller (controlling) – metodická a informační podpora

Provozní management – ano či ne?

*Schvalovací úlohu mají
vždy vyšší úrovně
managementu.*



ETAPY SESTAVOVÁNÍ ROZPOČTOVÉ VÝSLEDOVKY

Vymezení faktorů, které omezují výkonnost podniku:

- poptávka na trhu
- kapacita podniku a rychlost reakce na změny

Příprava rozpočtu výnosů z prodeje

- východiska – plán prodeje a předem stanovené ceny výkonů

Příprava rozpočtu nákladů

- východiska – plán výroby, normy jednicových nákladů, normativy variabilní režie a limity fixních nákladů

*Sestavení rozpočtové
výsledovky vychází
z plánu prodeje a
plánu výroby.*

ETAPY SESTAVOVÁNÍ ROZPOČTOVÉ VÝSLEDOVKY

Příprava prvního návrhu rozpočtů středisek

Projednání návrhu rozpočtu střediska s hierarchicky vyšším stupněm řízení

Koordinace a přepracování rozpočtů středisek

Konečné přijetí a schválení rozpočtu středisek a návazně rozpočtu podniku

*Při sestavení rozpočtu
je možné „chytře“
propojit přístupy
top-down a bottom-up.*