

Masarykova univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta  
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



# PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČETNICTVÍ V KONKRÉTNÍM PODNIKU

Planning and budgeting in the specific enterprise

Bakalářská práce

Vedoucí práce:  
Ing. Ladislav Šiška, Ph.D.

Autor:  
Nicholas Nazarčuk

Brno, 2017





## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Akademický rok: 2015/2016

<b>Student:</b>	Nicholas Nazarčuk
<b>Obor:</b>	Podniková ekonomika a management
<b>Název práce:</b>	Plánování a rozpočetnictví v konkrétním podniku
<b>Název práce anglicky:</b>	Planning and budgeting in the specific enterprise
<b>Cíl práce, postup a použité metody:</b>	<p>Cílem práce je kriticky zhodnotit úroveň plánování a rozpočetnictví v konkrétním podniku, navrhnout možná zlepšení dosavadní praxe a zdokumentovat ekonomické, organizační a časové dopady takových návrhů.</p> <p>Postup práce a použité metody: V teoretické části budou rozebrány pojmy, které budou uplatněny v praktické části práci, zejména plány, rozpočty a možnosti jejich uplatnění při řízení podniku. Praktická část práce představí konkrétní podnik a úroveň v něm užívaných plánovacích a rozpočetních nástrojů. V návaznosti na jejich kritické zhodnocení autor navrhne možná zlepšení, která vyhodnotí jak z pohledu jejich ekonomických, tak z pohledu organizačních a časových dopadů. V práci se uplatní obecné metody analýzy, komparace a syntézy.</p>
<b>Rozsah grafických prací:</b>	Podle pokynů vedoucího práce
<b>Rozsah práce bez příloh:</b>	35 – 45 stran
<b>Literatura:</b>	<p>GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. <i>Finanční analýza a plánování podniku</i>. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.</p> <p>MACÍK, Karel. <i>Kalkulace a rozpočetnictví</i>. Vyd. 3. přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2008. 213 s. ISBN 9788001039267.</p> <p>ATKINSON, Anthony A. <i>Management accounting :information for decision-making and strategy execution</i>. 6th ed. Boston: Pearson, 2012. 550 s. ISBN 9780273769989.</p> <p>KRÁL, Bohumil. <i>Manažerské účetnictví</i>. 3. dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 9788072612178.</p> <p>WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. <i>Úvod do podnikového hospodářství</i>. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.</p>
<b>Vedoucí práce:</b>	Ing. Ladislav Šiška, Ph.D.
<b>Pracoviště vedoucího práce:</b>	Katedra podnikového hospodářství

**Datum zadání práce:** 10. 3. 2016

Termín odevzdání bakalářské práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

.....  
doc. Petr Suchánek, Ph.D.  
vedoucí katedry

.....  
prof. Ing. Antonín Slaný, CSc.  
děkan

**V Brně dne:** 21. 6. 2016



Jméno a příjmení autora: Nicholas Nazarčuk  
Název diplomové práce: Plánování a rozpočetnictví v konkrétním podniku  
Název práce v angličtině: Planning and budgeting in the specific enterprise  
Katedra: Katedra podnikového hospodářství  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Ladislav Šiška, Ph.D.  
Rok obhajoby: 2017

## **Anotace**

Předmětem této bakalářské práce „Plánování a rozpočetnictví v konkrétním podniku“ je v praktické části práce kriticky zhodnotit úroveň plánování a rozpočetnictví v konkrétním podniku, navrhnout možná zlepšení a zdokumentovat ekonomické, organizační a časové dopady návrhů. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy plány a rozpočty, jejich dělení a možnosti užití při řízení podniku.

## **Annotation**

The goal of submitted bachelor thesis „Planning and budgeting in the specific enterprise“ in practical part is to critically evaluate level of planning and budgeting in the the specific enterprise, offer an improvement of the current praxis and evaluate economical, organisational and time impact. In the theoretical chapter there are defined terms such as a plan and a budget and how to use them to manage the company effectively.

## **Klíčová slova**

Plánování, rozpočetnictví, controlling

## **Keywords**

Planning, budgeting, controlling



## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Plánování a rozpočetnictví v konkrétním podniku* vypracoval samostatně pod vedením Ing. Ladislava Šišky, Ph.D. a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 21. dubna 2017

---

vlastnoruční podpis autora





## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkoval vedoucímu Ing. Ladislavu Šiškoví, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji controllerovi a finančnímu řediteli z podniku Prefa Brno a.s. za poskytnuté informace.



# Obsah

ÚVOD.....	12
1 PLÁNOVÁNÍ .....	13
1.1 Vymezení pojmu.....	13
1.2 Tvorba cílů a jejich plánování.....	13
1.3 Systém plánování .....	14
1.3.1 Věcné rozdělení .....	14
1.3.2 Časové rozdělení.....	15
1.4 Strategické plánování.....	16
1.5 Operativní plánování.....	18
1.6 Taktické plánování.....	18
1.7 Agilní plánování .....	19
1.8 Plánování v praxi .....	20
1.8.1 Retrográdní plánování.....	20
1.8.2 Progresivní plánování .....	20
1.8.3 Metoda zpětného toku.....	20
2 ROZPOČETNICTVÍ.....	21
2.1 Časové rozdělení.....	21
2.1.1 Dlouhodobé rozpočty .....	21
2.1.2 Krátkodobé rozpočty.....	22
2.2 Rozdělení dle útvarů .....	23
2.3 Výhody a nevýhody rozpočtů .....	24
2.4 Řízení pomocí rozpočtu .....	24
2.4.1 Sestavování jednotlivých rozpočtů .....	24
2.4.2 Kontrola rozpočtů .....	25
2.4.3 Sledování a vyhodnocování odchylek .....	25
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PREFA BRNO a.s.....	26
4 PLÁNOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI PREFA BRNO a.s. ....	29
4.1 Dlouhodobé plánování .....	29
4.2 Krátkodobé plánování.....	29
4.3 Forma plánů a rozpočtů .....	35
4.4 Kontrola dodržování plánu – reporting .....	38
4.5 Vyhodnocení.....	39
ZÁVĚR.....	45
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	46



## ÚVOD

Plánování a rozpočetnictví v podnicích, zejména výrobních, si v posledních desetiletích vybuďovalo silnou pozici. Díky hluboké propracovanosti systémů, dochází k omezení špatných a nesystematických rozhodnutí a tím i k omezení rizik. V procesu plánování a rozpočetnictví zastává dominantní roli controller, jenž plní funkci jejich zpracovatele a nese zodpovědnost za plánování, rozpočetnictví a další kalkulace s nimi spojené.

Plánování kombinuje verbální vyjádření plánů a cílů s číselným vyjádřením, přičemž vyjádření plánů se zpravidla liší dle časového hlediska. Obecně se dá konstatovat, že v delším časovém hledisku se užívá více verbálního vyjádření a v kratším méně. Tento fakt je spjat se skutečností, že v kratším období jsme schopni plánovat přesněji, zatímco v dlouhém musíme připustit významnější roli vnějších vlivů, jako je například vývoj trhu. Zatímco plánování kombinuje vyjádření verbální a číselné, tak rozpočetnictví je zaměřeno na konkrétní číselné vyjádření a sestavuje tak model budoucnosti, jenž je následně užit jako šablona pro kontrolu dodržování plánů.

Hlavní roli při plánování a rozpočetnictví má controller, který je zodpovědný za shromažďování podkladů, následné kalkulace a nakonec sestavení plánů a rozpočtů.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení úrovně plánování a rozpočetnictví v podniku Prefa Brno a.s., jeho porovnání s teoretickými poznatky a navržení zlepšení dosavadní praxe vč. dokumentace jejich ekonomických, organizačních a časových dopadů.

Teoretická část vysvětluje proces sestavování podnikových cílů a dále se věnuje rozboru procesu plánování a rozpočetnictví. Zaměřuje se na rozdělení hlavních procesů plánování a rozpočetnictví dle časového a věcného hlediska a následného užití při řízení podniku. Teoretická část čerpá z odborné literatury a odborných článků.

Praktická část rozebírá systém plánování a rozpočetnictví v podniku Prefa Brno a.s.. Rozbor je zaměřen na rozdělení do dílčích procesů, jejich organizaci a koordinaci a na roli, jenž v nich zastává controller, který je za tyto procesy zodpovědný. Dále je rozebrána forma těchto plánů a interní dokumenty, které jsou využívány. Praktickou část uzavírá vyhodnocení na základě teoretických poznatků a možné návrhy na zlepšení. Praktická část vychází hlavně z rozhovorů s controllerem a z interních podnikových dokumentů.

# 1 PLÁNOVÁNÍ

## 1.1 Vymezení pojmu

Plánování je dle anglosaské terminologie označováno za obecný proces formulování cílů a cest k jejich dosahování. Pojem plán je pak výstupem tohoto procesu. Zdůrazňuje se však, že jde o výstup primárně vyjadřující věcně stanovené cíle a prostředky k jejich dosažení. Naopak v německé oblasti je plán vymezen jako souhrnné označení pro systém stanovení cílových veličin za podnik jako celek. (Kráal, 2002, s. 263) Dle Wöheho (2007) může být pojem plánování také chápán jako spojovací článek mezi stanovením cílů a zamýšleným jednáním. (s. 84)

Grünwald (2007) zdůrazňuje, že pojem plánování je často mylně zaměňován s pojmem prognóza, zatím co plánování je zaměřeno na záležitosti, které jsou pod kontrolou podniku, prognóza se týká budoucích vnějších podmínek podnikání, které jsou mimo působení podnikového řízení, ale které je třeba předvídat a respektovat. (s. 232)

Jak uvádí Wöhe (2007), plánování je v rámci řízení podniku společně s rozhodováním, realizací a kontrolou součástí procesu dosahování cílů (s. 61) a jednou z nejdůležitějších dílčích funkcí podnikového řízení, možná dokonce tou nejdůležitější. (s. 84)

## 1.2 Tvorba cílů a jejich plánování

Proces stanovení cílů a jejich plánování se podle Wöhe (2007) dělí na čtyři fáze: tvorba cílů, analýza problému, stanovení alternativ a zhodnocení alternativ. (s. 84,85)

Hofmeister (2001) zdůrazňuje, že stanovení cílů je jedna ze zásadních prvků ekonomického řízení. (s. 11) Wöhe (2007) dále rozlišuje hierarchii cílů od hlavních cílů přes mezicíle až po podřazené cíle. Přičemž mezicíle a podřazené cíle jsou odvozeny z cílů hlavních. (s. 84,85) Při stanovení cílů uvažujeme co bude provedeno, kdy to bude provedeno a kdo to provede. Tomek (2007) dodává potřebu určení postavení v hierarchii cílů a kvantitativní a zároveň kvalitativní zpřesnění. Jako příklad hlavního cíle dle Wöhe (2007) si můžeme uvést zvýšení Shareholder Value. (s. 84,85) Dále můžeme uvést příklad mezicíle: zvýšení rentability tržeb podniku na 8% a podřazeného cíle: zvýšení obrátu konkrétního produktu o 12% při nezměněném marketingovém rozpočtu.

Analyza problému: První část analýzy problému, je zjištění skutečného stavu. Následuje prognóza faktorů, které mají budoucí vliv. Například: V případě, kdy při zjišťování skutečného stavu zjistíme problém nedostatečné likvidity, a prognózuujeme budoucí příjmy a výdaje, tak je nutné si objasnit otázku, zda je důsledkem špatné likvidity nesplácení pohledávek, vleklý proces plateb prostředků, nedostatečná vybavenost vlastním kapitálem, či jiné faktory.

Stanovení alternativ: tato část se zabývá tím, jak mohou být problémy, jenž byly zjištěny během analýzy problému vyřešeny. Čím je problém plánování komplexnější, tím je složitější stanovit alternativy. Také platí, že čím dlouhodobější jsou finanční důsledky příštích alternativ jednání, tím složitější je prognóza jejich přínosu k dosažení cíle.

Zhodnocení alternativ: Jedná se o poslední fázi procesu plánování. Pro každou z alternativ stanovíme její očekávaný příspěvek k požadovanému cíli ve smyslu čisté současné hodnoty.

### **1.3 Systém plánování**

Systémem plánování rozumíme souhrn dílčích plánů v podniku. V tržních ekonomikách jsou tyto plány v podnicích neustále zpracovávány, neboť fungují nejen jako komunikační a koordinační prostředek v rámci podniku, ale také jako prostředek k omezení rizik. Jak uvádí Grünwald (2007): „jsou případy, kdy se vyplatila odvaha riskovat, ale ještě více je případů opačných.“ (s.232)

Výsledkem plánování je vytvoření samotného plánu. Plány můžeme rozdělit dle časového hlediska na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Krátkodobé plány se vytvářejí zpravidla na období do jednoho roku, střednědobé na 2 – 5 let a dlouhodobé na výhled více než pěti let. Platnost vytvořeného plánu končí sestavením nového plánu. Tyto dílčí plány se dělí dle věcného a časového rozdělení.

#### **1.3.1 Věcné rozdělení**

Jak v odborné literatuře, tak při studiu, se používá rozdělení plánů na následující oblasti: nákup, výroba, náklady, investice, financování, marketing, prodej, tržby a zisk. (Upraveno z Grünwald, 2007, s. 246, Wöhe, 2007, str. 85, Vysušil, 1999, s. 79)



Plán tržeb je založen na prognóze trhu. Zohledňuje jak vývoj prodeje, tak vývoj nákladů a prodejních tržních cen.

Prognóza trhu se zabývá poměrem celkového tržního objemu výrobku a tržního podílu podniku. Klíčová je predikce růstu, poklesu či stagnace trhu. Jedním z možných sledování tohoto vývoje je prohlížení ekonomických analýz nebo analýza vývoje poptávky z vnitropodnikových dat za minulá období.

Plán prodeje zahrnuje plánovanou nabídku a odhad poptávky na základě proměnných faktorů. Je složité ho přesně vytvořit, avšak je možné vycházet ze zaznamenaných dat z předchozích let a informací o vývoji trhu a na základě prognózy trhu a dalších dílčích plánů.

Plán výroby je odvozen z plánovaného množství prodeje a je také omezen výrobní kapacitou a množstvím zaměstnanců, jenž mohou být uvažováni zvláště v personálním plánu.

Plán nákupu se přímo vztahuje k plánu výroby. Uvažuje spotřebu surovin při vyrobeném množství, jenž je plánováno s ohledem na časové hledisko, kdy bude výroba probíhat.

Plán nákladů eviduje náklady nutné pro vyrobení plánovaných výrobků v plánovaném množství. Kalkuluje se s přepočtenými náklady.

Plán financování rozebírá plánované příjmy a plánované výdaje během jednotlivých časových úseků i kumulovaně v průběhu plánovaného období. Úloha tohoto plánu je hlavně aby byly odhaleny přebytky či deficity a mohla být zajištěna opatření pro zajištění likvidity a krytí financování investicí.

Investiční plán obsahuje všechny potřebné a plánované investice.

Marketingový plán obsahuje analýzy, výběr cílů a marketingových strategií a plán postupu. Plán zisku je vyčíslen na základě kalkulací, v nichž jsou zahrnuty plány prodeje a nákladů. Může být rozdělen na jednotné výrobkové skupiny pro rozpočítání krycích příspěvků.

### **1.3.2 Časové rozdělení**

Časové rozdělení je děleno dle časového rozsahu. Obecně se autoři shodují v dělení na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé a přiřazení orientačních časových období pro jednotlivé

typy. Názory se však liší v konkrétním pojmenování krátkodobých a střednědobých plánů. Hofmeister a Stiegler (2001) označují krátkodobý plán za taktický a týká se podle jejich výkladu blízké budoucnosti v horizontu 1-2 měsíců. Střednědobý plán pojmenovávají jako operativní. (str. 80) Většina autorů však uvažuje krátkodobý plán jako operativní a střednědobý plán jako taktický. (Wohe, 2007; Eschenbach, 2012; Šoljaková, 2003 a další). Tato bakalářská práce se přiklání k časovému rozlišení dle Wohe a dalších, rozlišení lépe odpovídá definicím daných názvů.

V tabulce č.1 je rozpracované rozdělení plánů, konkrétně na: strategické, taktické a operativní. (Wöhe, 2007, str. 86)

Tabulka č. 1 : Rozdělení plánů podle časového hlediska

FAKTORY	TYP PLÁNOVÁNÍ		
	strategické	taktické	operativní
<b>OBDOBÍ</b>	5let a více	2-5 let	Maximálně 1 rok
<b>STUPEŇ NEJISTOTY</b>	Extrémně vysoký	Vysoký	Nízký
<b>PROGNÓZA DAT</b>	Převážně kvalitativně rámcově strukturováno	Kvantitativně rámcově strukturováno	Kvalitativně přesně strukturováno
<b>ZMĚNA KAPACIT</b>	Ano: rámcové plánování	Ano: detailní plánování	Ne: kapacity jsou považovány za neměnné
<b>KOMPETENCE</b>	Management podniku	Střední management	Nižší úrovně řízení

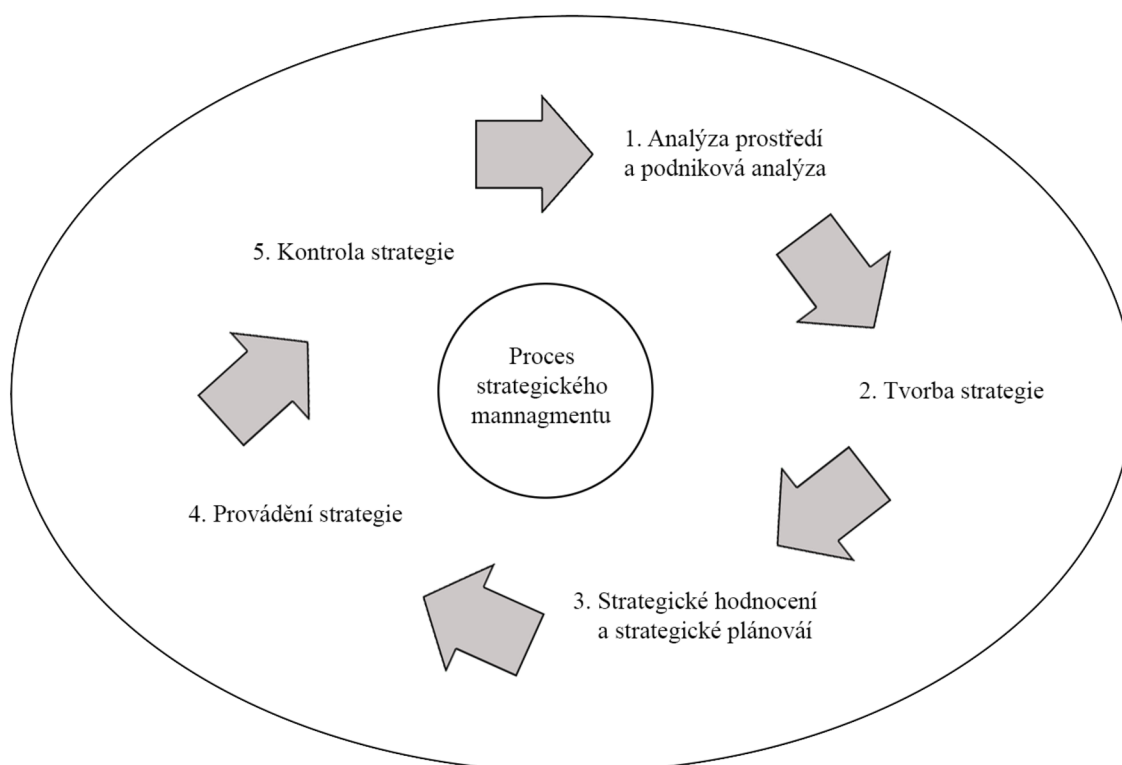
*Zdroj: upraveno z (Wöhe, 2007, str. 86)*

## 1.4 Strategické plánování

Strategické plánování je dle odborné literatury zpravidla definováno časovým obdobím 5 a více let. Někteří autoři jej však uvažují i pro období a to 3 a více let (Šoljaková, 2003, s.132). Toto plánovací období je spojováno s extrémně velkým rizikem předpovědi vnějších faktorů. Kvantitativní plánování je možno jen v omezené míře, převažuje kvalitativní. Zaměřujeme se tak tedy spíše na verbální vyjádření cílů, nežli striktního číselného vyjádření. Hlavními cíli strategického plánu jsou snížení potenciálních rizik, identifikace současného potenciálu úspěchu a identifikace možností úspěchu budoucího. (Wöhe, 2007)

Dle Eschenbacha (2012) je strategické plánování součástí procesu strategického managementu, který je tvořen pěti různými fázemi, jenž jsou navzájem provázány. Struktura těchto provázaností je zobrazena na schématu č. 1. (2012, s. 149)

Schéma č. 1: Fáze strategického plánování



*Zdroj: Eschenbach profesionální controlling s. 149*

Analýza prostředí a podniková analýza je první krok v celém procesu. Obsahuje sběr dat a informací jak z okolí, tak z podniku samotného.(Eschenbach, 2012, s.148) V dnešní otevřené tržní ekonomice již není vždy rozhodující výrobní technika, ale spíše schopnosti rozpoznat budoucí potřeby poptávky, změny tržních podmínek, strategie konkurentů a technický vývoj. (Wöhe, 2007, str. 93). Tato analýza je stěžejní pro posouzení příležitostí a rizik v budoucnosti. (Wöhe, 2007, s.87)

Cíl strategického plánování může být odvozen z obecného dlouhodobého podnikového cíle, a to dlouhodobé maximalizace zisku:

- Zajištění existence
- Více šancí méně rizik
- Silnější konkurenční pozice
- Zjištění současných a vytvoření nových možností dosažení úspěchu

(Wöhe, 2007, str. 93)

## 1.5 Operativní plánování

Základní charakteristikou operativního plánování je to, že tento plán, či soustava plánů, vychází z reálných, plně poznanych a ohodnocených zdrojů daného období. Zpravidla se jedná o časově krátké období, maximálně 12 měsíců. V rámci plánů se nevytváří dlouhodobá opatření.

- Operativní plánování je systémovou částí plánovacího procesu podnikového managementu a vyjadřuje vazby na taktické a strategické plánování.
- Staví především na minulých zkušenostech. (Růčková Petra, 2012, str. 192)
- Musí odpovídat poslání, které má vzhledem k realizaci požadavků trhu na základě maximální přizpůsobivosti dynamicky se měnícím požadavkům, a to jak použitými formami operativního plánování, tak stanovenému úkolu na bázi optimalizace všech zdrojů a odstraňování všech nedostatků bránících jejich plnému využití.
- Musí být nástrojem jenž působí dovnitř podniku. To znamená, že musí stanovit plánované úkoly a zajištění zdrojů a to tak, aby byla zaručena nejvyšší míra efektivnosti, jakosti a obratu kapitálu.
- Musí koordinovat činnost všech oblastí řízení uvnitř podniku a vytvořit jednoznačně kontrolovatelné, hodnotově vyjádřitelné úkoly, které se stávají základními ukazateli vnitropodnikového hospodaření a řízení. (Tomek, 2007, str. 217)

## 1.6 Taktické plánování

Taktickým plánováním se rozumí plánování v časovém úseku 2-5 let. Taktické plánování slouží ke konkretizování rámcových úkolů, které jsou určeny v rámci strategického plánování.

Předmětem taktického plánu je střednědobé plánování:

- výzkumu a vývoje
- prodeje
- výroby a zásobování
- lidských zdrojů
- investiční a finanční události

Plánování výzkumu a vývoje je úzce spjato s vývojem nových produktů.

Cílem střednědobého plánování prodeje je optimalizace nástrojů prodejní politiky.

## 1.7 Agilní plánování

Agilní plánování pochází z takzvaného ASD (agile software development), kdy je samotný proces plánování rozdělen na jednotlivé analytické části, které jsou neustále kontrolovány.

Podle Cervone (2014) je hlavním principem agilního plánování je dosahování a rozvíjení cílů prostřednictvím krátkých interakcí, namísto dlouhých táhnoucích se projektů. V agilním plánování je kladen důraz na neustálý kontakt se všemi zúčastněnými. Velká část terminologie je převzata z terminologie v ragby. Ať už se jedná o termín agilní či o další termín Scrum. Scrum v ragby značí proces, kdy se po přerušení opět začíná hrát. Scrum model je využíván ke kontrole postupu v rámci dosahování cílů. Jedná se o častou kontrolu, zda vše pokračuje, jak má, zda někdo z týmu není zaseknut na nějakém bodě, který by mohl ve výsledku zpomalit proces jako celek. Tato metoda také zlepšuje vzájemnou komunikaci a spolupráci mezi zúčastněnými.

Ve Scrum modelu existují 3 hlavní role:

1. Scrum master - osoba jenž je osobně zodpovědná za strategické plánování, dosahování cílů a překonávání překážek
2. Scrum team - skupina 5-10ti lidí která má za úkol udržovat proces v chodu
3. Product Owner- expert, který detailně zná projekt/produkt

5 aktivit ze kterých se Scrum skládá:

1. „Výkopy“ - diskuze jednotlivých cílů a jejich stanovení
2. Plánování „sprintu“- toto setkání se opakuje několikrát během celého Scrumu a účastní se ho celý tým. Plánují se zde jednotlivé podúkoly.
3. „Sprint“- jakmile je sprint naplánovaný, může začít. Jedná se o plnění drobných podúkolu vedoucích k hlavnímu cíli.
4. Denní Scrum meetingy- krátké (maximálně 15 minut) meetingy, kde každý z týmu zodpoví na 3 jednoduché otázky.

Otázky jsou:

- Co udělal od minulého Scrum setkání?
5. Co zvládne udělat do příštího Scrum setkání?  
Co ho brzdí v tom aby mohl dělat svou práci?

6. Rekapitulace „sprintu“- rekapitulace toho, čeho bylo během posledního sprintu dosaženo.

Poslední fází je zhodnocení práce, která již byla vykonána a zhodnocení zbývajících práce v poměru ke zbývajícím času.

## **1.8 Plánování v praxi**

Typy plánování:

Propojení jednotlivých dílčích plánů s celkovým plánem může mít 3 formy.

- Retrográdní plánování (top-down): dílčí plány jsou odvozeny z celkového plánu.
- Progresivní plánování (bottom up): celkový plán je odvozen z dílčích plánů
- Metoda zpětného toku: předběžný rámcový plán-> dílčí plány->konečný celkový plán.

(Wöhe, 2007, str. 90)

### **1.8.1 Retrográdní plánování**

Dochází k odvozování plánů z celkového plánu. Celkový plán je vytvořen top managementem podniku, z tohoto plánu se následně na nižších úrovních řízení odvozují dílčí plány, které jsou konkretizovány. Výhodou tohoto typu je, že dílčí plány jsou v souladu s celkovými plány podniku.

### **1.8.2 Progresivní plánování**

Jedná se o opačný postup než u retrográdního plánování. Na nižší úrovni vzniknou dílčí plány, ze kterých je pak následně vrcholným managementem odvozen globální rámcový plán.

### **1.8.3 Metoda zpětného toku**

Top management podniku nejprve připraví předběžný globální rámcový plán, z něj jsou odvozeny dílčí plány. Od nejnižší úrovně směrem nahoru jsou pak přezkoumány dílčí plány a s úpravami odeslány zpět top managementu, který na základě navržených změn může upravit rámcový plán.

## 2 ROZPOČETNICTVÍ

Definice rozpočtu se v různé literatuře odchyľuje, avšak její základ je v podstatě konzistentní. Tento základ tvoří tvrzení, že rozpočet je kvantifikativní vyjádření očekávaných údajů. Autoři se primárně odchyľují v tvrzení, zda je plán totožný s rozpočtem nebo ne. Khan (2007) přesněji definuje rozpočet jako rozsáhlý, finančně vyjádřený plán budoucích operací a využití zdrojů podniku v určitém časovém období v budoucnu. Tento výklad pojetí rozpočtů zastávají i autoři Fibírová, Šoljaková a Eschenbach.(2000). (s. 180 a s. 489) Zatím co autoři Hradecký, Lanča a Šiška (2008) zastávají jiný názor a tyto pojmy odděľují.(s. 124) Plán je jednoduše řečeno vyjádření úkolů v neutrálních jednotkách, či pouze verbálně vyjádřeno. Verbální vyjádření se užívá například v některých strategických plánech. Zatím co rozpočet jsou kvantifikované údaje vyjádřeny v peněžních jednotkách. Rozpočty by dle této definice bylo možné označit za podmnožinu množiny plánů.

Rozpočet je v podstatě model budoucnosti, jenž je nástrojem pro hodnotové řízení, jehož náplní je stanovení a přidělení úkolů a následnou hrubou šablonou pro kontrolu plnění těchto zadaných úkolů. Dále Kalouda (2005) označuje rozpočet za nejpodrobnější podnikový dokument ze soustavy finančních plánů. Což znamená, že rozpočty mají obvykle vysokou míru spolehlivosti. Rozpočetnictví tedy můžeme uvažovat jako informační subsystém, v němž se sestavují rozpočty. (str. 149)

Podobně jako u plánů rozlišujeme dvě hlediska, která mají vliv na strukturu a rozsah rozpočtu. Jedním hlediskem je časové hledisko, podle něhož rozlišujeme krátkodobé a dlouhodobé rozpočty. Druhým hlediskem je hledisko organizačních celků, za které se rozpočty sestavují. U podniku se jedná o rozpočet jednotlivých vnitropodnikových útvarů- středisek nebo o takzvaný master budget, který je souhrnným celopodnikovým ročním rozpočtem. Jak by se mohlo zdát master budget neobsahuje součet rozpočtů v jedné shrnující tabulce, ale jde o vzájemně provázanou a závislou soustavu dílčích tabulek, členěných na jednotlivá střediska. (Macík, 2008, str. 172, Vysušil, 1999, s.27)

### 2.1 Časové rozdělení

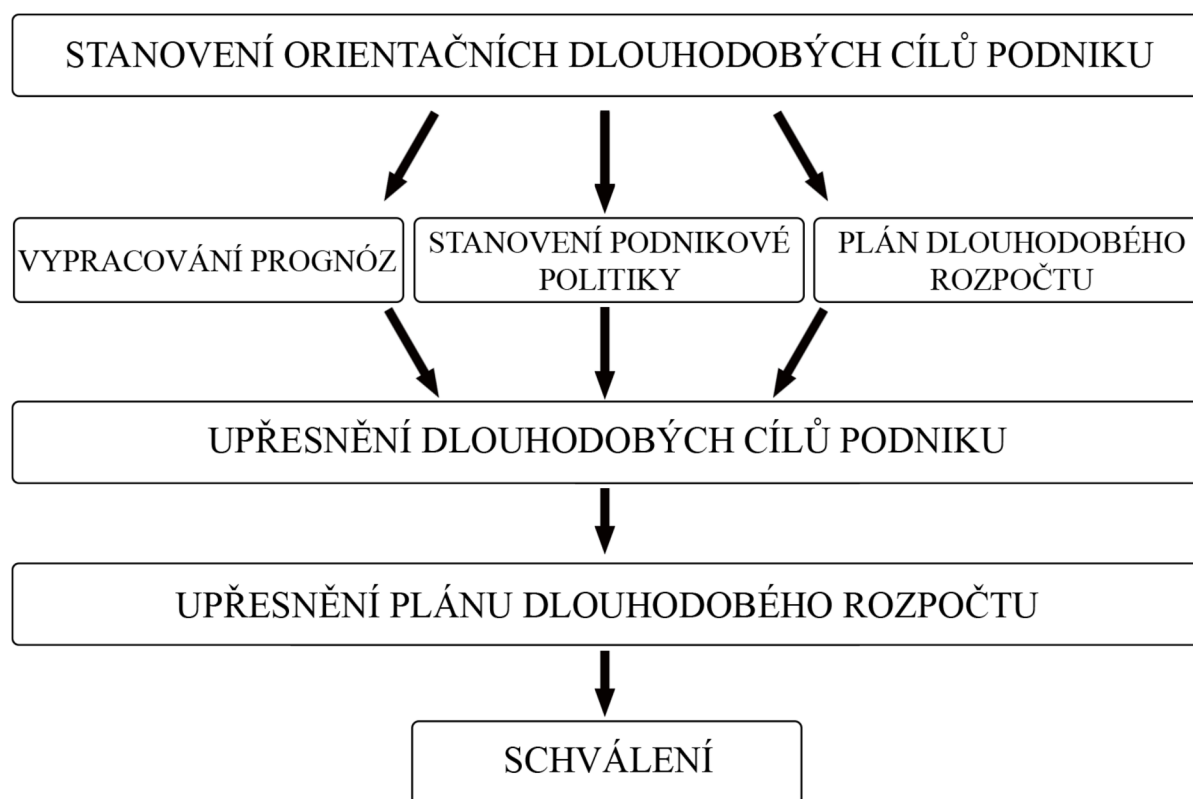
#### 2.1.1 Dlouhodobé rozpočty

Dlouhodobé rozpočty nutně souvisí s podnikovým plánováním. Vzhledem k časovému rozdělení, lze říci, že souvisí s taktickým a strategickým plánováním. Dlouhodobý rozpočet je

také výrazně ovlivněn investičním rozpočtem, kapitálovým rozpočtem a rozpočtem technického vývoje. Obvykle se sestavují na 3-10 let a mají podobu několika po sobě jdoucích zjednodušených ročních výkazů, jako je výkaz zisku a ztrát, rozvaha a výkaz peněžních toků. Jejich charakter je spíše globální a tak se většinou jedná o celopodnikový rozpočet či méně často o rozpočet hlavních skupin výrobků. Jeho zpřesněním je rozpočet roční, ten se však řadí mezi krátkodobé rozpočty. (Macík, 2008, Hradecký, et al, 2008 )

Schéma postupu tvorby dlouhodobého rozpočtu ve schématu č.2

Schéma č. 2: Postup tvorby dlouhodobého rozpočtu



Zdroj: vlastní tvorba na základě zdroje: Míková (2006)

### 2.1.2 Krátkodobé rozpočty

Přímo navazují na dlouhodobé rozpočty, sdílejí jejich hlavní cíle a cestu k jejich dosažení. Zpravidla se sestavují na jednotlivé měsíce, z těchto měsíčních rozpočtů následně jejich syntaxí vzniká roční rozpočet. Těmto rozpočtům se také říká operativní rozpočty a úzce souvisejí s operativním plánováním. S operativními rozpočty se primárně setkáváme při řízení vnitropodnikových středisek a to zejména v oblasti řízení nákladů. Vnitropodnikové rozpočty pro jednotlivá střediska jsou seskupovány do celopodnikového rozpočtu. (Macík, 2008, str. 172, Hradecký, et al, 2008, s.127,128)



Vnitropodnikové útvary (střediska): Vnitropodnikové útvary, jsou útvary, jenž tvoří podnikovou strukturu. Je u nich možno z hlediska organizace činností a technologie výroby sledování vstupů a výstupů. V průmyslovém podniku se činnosti dělí na činnosti výrobní a činnosti nevýrobní jak zobrazuje tabulka č.2 (Macík, 2008, str. 62)

Tabulka č.2 : Dělení činností v průmyslovém podniku

Výrobní útvary	Nevýrobní útvary
útvary hlavní výroby	útvary správní
útvary vedlejší výroby	útvary zásobování
útvary pomocné	útvary prodeje

*Zdroj: vlastní tvorba na základě informací z (Macík, 2008, str. 62)*

Formy krátkodobých rozpočtů se dále dělí na pevný rozpočet a pružný rozpočet. V krátkodobých rozpočtech je vhodné zohlednit závislost nákladů střediska na jeho prováděné aktivitě. Toto zohlednění pomáhá přesněji sestavit plán a tím i lépe motivovat zodpovědné osoby k jeho dodržení. Pevný rozpočet stanovuje maximální množství režijních nákladů. Pružný rozpočet zohledňuje reálnou spotřebu v závislosti na objemu produkce. Odděluje tak fixní a variabilní náklady. (Hradecký, et al, 2008)

V praxi máme dva možné postupy sestavení rozpočtu režijních nákladů a středisek. Využití informací o nákladech z předešlých období nebo orientace na budoucnost podložená kalkulacemi a očekávanými budoucími skutečnostmi, cenami a vývojem trhu. (Hradecký, et al, 2008)

Pro kalkulaci budoucích období můžeme na základě sesbíraných dat použít různé kalkulační metody. Jedna z metod je použití indexu, který je určen na základě předpokladu vývoje budoucnosti. Tento index může nabrat jak hodnot 0-1 při poklesu, tak i více než 1 při progresu. Dále se užívá také variátor, který určuje z kolika procent jsou dané náklady variabilní a fixní. (Hradecký, et al, 2008)

## 2.2 Rozdělení dle útvarů

Rozpočty se člení z hlediska organizačních celků na samostatné útvary. Obvyklým poddruhem jsou rozpočty investic, rozpočet výroby a další podobně jako při věcném členění plánů v kapitole 2.3.1.

## 2.3 Výhody a nevýhody rozpočtů

Nesporné výhody rozpočetnictví je snižování rizika a garance relativní stálosti výsledků podniku. Dále v přehledné organizaci a přehledném členění. Rozpočty v podniku mají však i svá negativa.

- Kladou velké nároky na administrativu, ať už jde o sestavování rozpočtů nebo jejich kontrolu a korekce. V důsledku nadměrné administrativní zátěže může být odváděna pozornost od dosahování stanovených cílů na samotné sestavování rozpočtů.
- Jsou velmi zdoluhavé. Vzhledem k obrovskému rozsahu rozpočtů jsou začátky nejtěžší. Sestavení a implementace systému rozpočtů však postupně snižuje čas potřebný k jejich přípravě a obecně se v průběhu času celý proces optimalizuje tak, aby nebral řídícím pracovníkům většinu času. V dnešní době je běžné, že finanční ředitelé mají mezi přímými podřízenými controllera či tým, který se zabývá rozpočetnictvím a plánováním a následně výsledky předkládá finančnímu řediteli. (Maitland, 1998, s. 20)
- Nepružnost rozpočtů se vztahuje k pevným rozpočtům, kde jsou náklady vyjádřeny v absolutních hodnotách místo přiřazení na základe sofistikovanější kalkulace. (Maitland, 1998, s. 21)
- Nesouhlas na úrovni řadových pracovníků je také možným negativem rozpočtu. V podniku může často z jejich strany panovat nedůvěra v sestavený rozpočet, a proto je dobré zapojit i řadové zaměstnance alespoň do prvotní fáze tvorby rozpočtu.

## 2.4 Řízení pomocí rozpočtu

„Řízení pomocí rozpočtů je tradičním a osvědčeným nástrojem finančního řízení podniku v tržním hospodářství. Spolu se soustavně rozvíjeným programovým řízením a posilováním metod naturálního řízení jej lze i v současné době považovat za hlavní nástroj podnikového řízení.“ (Miková, 2007) Řízení se dělí na dvě části, a to na sestavení a kontrolu rozpočtů, které jsou navzájem provázané.

### 2.4.1 Sestavování jednotlivých rozpočtů

- Dlouhodobý rozpočet
- Jednotlivé roční rozpočty

- Krátkodobé operativní měsíční rozpočty nákladů na základě kalkulací a rozděleny podle útvarů.

#### **2.4.2 Kontrola rozpočtů**

- Zjišťováním skutečných výsledků za pomoci finančního i manažerského účetnictví
- Zjišťování rozdílu mezi rozpočty a předběžnými kalkulacemi a skutečně dosaženými výsledky, rozbořem rozdílu a to primárně podle odpovědnosti vedoucích pracovníků a návazně i podle jejich příčin a dalších hledisek
- Návrhem opatření k nápravě zjištěných nedostatků a jejich realizaci

Pro systém řízení rozpočtu je třeba organizované účetnictví, tento systém se uplatňuje od provozního řízení podniku až po řízení investic. Významným faktorem je odpovědnost vedoucích pracovníků a jejich včasné plnění úkolů a důsledná kontrola. (Míková, 2007)

#### **2.4.3 Sledování a vyhodnocování odchylek**

Sledování odchylek je jedním z nejdůležitějších způsobů jak sledovat plnění stanovených cílů a dodržovat plnění plánů. Základními údaji, u kterých se odchylky sledují jsou spotřeba materiálu a z ní vycházející jednicové náklady, tržby a marže. Často se pro jejich sledování sestavují výkazy, kde je porovnávána skutečnost se skutečností z předcházejícího roku a se současným plánem. Porovnávána období by měla být v pravidelných intervalech. Základní období pro které porovnávání probíhá je kalendářní měsíc. Následně pak kumulací údajů z po sobě jdoucích měsíců je možno vyhodnocovat delší období, obvykle jednotlivá čtvrtletí a nakonec rok. U položek, které významně ovlivňují hospodářský výsledek, je možné porovnávání provádět i v kratších intervalech, než je základní měsíční interval. Tyto intervaly mohou být buď týdení nebo i po jednotlivých dnech.

Analýza odchylek na základě porovnání plánu a skutečnosti je důležitá pro možnost včas identifikovat rizika a problémy. Při identifikaci nějakého problému je potřeba zjistit kde vznikly, najít jejich příčiny a následně zavést opatření, která tyto problémy eliminují. Následně je vhodné také zavést opatření, která pomohou předejít příštím problémům.

## ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem se zabýval procesy plánování a rozpočetnictví. Cílem bylo kriticky zhodnotit úroveň plánování a rozpočetnictví v podniku Prefa Brno a.s., navrhnout možná zlepšení dosavadní praxe a zdokumentovat ekonomické, organizační a časové dopady návrhů.

V teoretické části jsem systematicky rozebral procesy plánování a rozpočetnictví podle časového rozlišení na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé a následně i podle věcného rozdělení. Poté jsem se věnoval způsobům plánování, způsobům řízení pomocí rozpočtů a vyhodnocování odchylek. Začlenil jsem také moderní metodu agilního plánování, již jsem následně využil v praktické části jako podklad k návrhu na zlepšení.

V praktické části jsem představil zkoumaný podnik Prefa Brno a.s. Následně jsem rozebral jeho plánovací proces na jednotlivé dílčí kroky. Představil jsem roli controllera, který je hlavní osobou, jež je zodpovědná za celý proces plánování a rozpočetnictví. Rozebral jsem a vysvětlil některé vnitropodnikové dokumenty užívané při procesu plánování a následném procesu vyhodnocování. V procesu sledování a vyhodnocování odchylek jsem se zaměřil na sledování spotřeby materiálu. Následně jsem navrhl zlepšení, která by pomohla zpřesnit vnitropodnikové kalkulace, a to nejen pro potřeby controllera, ale i pro potřeby ostatních úseků jako je třeba obchodní úsek. Dále jsem navrhl změnu procesu sestavování krátkodobého plánu, jenž nabízí zkrácení doby potřebné k celému procesu a také zlepšení spolupráce mezi jednotlivými osobami z vedení podniku, jež se podílejí na sestavování plánu.

Jelikož jsem na základě teoretických poznatků zhodnotil plánování a rozpočetnictví v podniku, navrhl a zdokumentoval doporučení ke zlepšení, domnívám se, že cíl, který jsem si vytknul, byl mými návrhy naplněn.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

CERVONE, H. Frank, 2014. Improving Strategic Planning by Adapting Agile Methods to the Planning Process. *Journal of Library Administration*. 54(2), 155-168. DOI: 10.1080/01930826.2014.903371. ISSN 0193-0826.

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER, 2012. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2., přeprac. vyd. Přeložil Jaroslav RUBÁŠ. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-918-0.

ESCHENBACH, Rolf, 2000. *Controlling*. Praha: Codex., ISBN 80-85963-86-8.

FIBÍROVÁ, Jana, 2001. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha: Grada. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 8024700662.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-x.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HOFMEISTER, Roman a Harald STIEGLER, 2001. *Controlling* [Hofmeister, 2001]. Praha: Bibtex.,

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA, 2008. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-2471-3.

KALOUDA, František, 2005. *Základy firemních financí: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 80-210-4106-4.

KRÁL, Bohumil, 2002. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-062-7.

KHAN M.Y., P.K. JAIN., M.Y, 2007. *Financial management*. 5th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill., ISBN 00-706-5614-2.

MACÍK, Karel, 2008. *Kalkulace a rozpočetnictví*. Vyd. 3. přeprac. Praha: České vysoké učení technické. 213 s. ISBN 9788001039267.

MAITLAND, Iain, 1998. *Rozpočetnictví pro nefinanční manažery: jak využít rozpočetnictví jako účinného nástroje řízení*. Praha: Management Press. ISBN 8085943778.

MÍKOVÁ, Marie, 2006. *Rozpočtování a řízení pomocí rozpočetních výkazů*. Český finanční a účetní časopis. 2006, 1(3), 69-79.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada. Finanční řízení (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše, 2003. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. Praha: Management Press. ISBN 8072610872.

TOMEK, Gustav, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1479-0.

VYSUŠIL, Jiří, 1999. *Integrované názvosloví v controllingu: výkladový slovník pojmů, metod a nástrojů moderního řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 1999. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-007-3.

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

## **SEZNAM TABULEK A SCHÉMAT**

Tabulka č.1: Rozdělení plánů podle časového hlediska

Tabulka č.2: Dělení činností v průmyslovém podniku

Tabulka č.3: Rozbor spotřeby přímého materiálu 1

Tabulka č.4: Plán pro rok 2016

Tabulka č.5: Rozbor spotřeby přímého materiálu 2

Tabulka č.6: Rozbor spotřeby přímého materiálu 3

Tabulka č. 7: Evidence výdeje materiálu

Tabulka č.8: Nová evidence spotřeby materiálu

Schéma č.1: Fáze strategického plánování

Schéma č.2: Postup tvorby dlouhodobého rozpočtu

Schéma č.3: Organizační struktura společnosti

Schéma č.4: Grafické znázornění postupu při sestavování plánu a orientační data odevzdání