

# **Projekt implementace moderních metod rozpočtování v podniku FX, a. s.**

Ing. Karel Kolman

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Ing. Karel Kolman  
Osobní číslo: M12859  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika  
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Projekt implementace moderních metod  
rozpočtování v podniku FX, a. s.

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se finančního plánování a rozpočtování.
- Vysvětlete podstatu klasických a moderních přístupů k rozpočtování.

### II. Praktická část

- Zpracujte analýzu vnitřních a vnějších podmínek hospodaření vybraného podniku.
- Zpracujte analýzu současného způsobu plánování a rozpočtování ve vybraném podniku.
- Na základě provedených analýz navrhněte možnosti využití moderních přístupů rozpočtování.
- Navrhněte zavedení nového způsobu rozpočtování. Proveďte zhodnocení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

FIBÍROVÁ, Jana, Jaroslav WAGNER a Libuše ŠOLJAKOVÁ. Nákladové účetnictví: (Manažerské účetnictví I). 3., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 374 s. ISBN 80-245-0746-3.

POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.

RASMUSSEN, Nils. Process improvement for effective budgeting and financial reporting. Hoboken, N.J.: Wiley, 2003, 284 p. ISBN 04-712-8114-X.

SHIM, Jae K. a Joel G. SIEGEL. Budgeting Basics and Beyond. second edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005. ISBN 10 0-471-72502-1.

VALACH, Josef. Finanční řízení podniku. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-861-1921-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Daniel Remeš, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015  
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
ředitel ústavu

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá návrhem využití moderních metod v rozpočtování v podniku FX, a. s. Teoretická část je věnována kritické literární rešerši oblasti podnikového rozpočtování. Je představen rozdíl mezi plánem a rozpočtem, obsah rozpočtového procesu a využití tradičních metod rozpočtování. Nastíněny jsou také moderní přístupy v této oblasti. Praktická část se zabývá představením a vstupní analýzou konkrétního podniku FX, a. s. Podnik je podroben analýze rozpočtového procesu a jsou analyzovány odchylky. Na základě kritické literární rešerše a analýzy podniku FX, a. s. je v projektové části navržen nový přístup k sestavení rozpočtu podniku.

**Klíčová slova:** rozpočet, rozpočtování, Activity-based Budgeting, manažerské účetnictví, rozpočtový proces

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with the design of using modern methods of budgeting in the FX, a. s. company. The theoretical part is devoted to the critical literary research of corporate budgeting. The difference between the plan and the budget, the content of the budgetary process and the use of traditional methods of budgeting are presented. Modern approaches in this area are also outlined. The practical part deals with introduction of the company and entrance analysis. The company is subjected to a analysis of the budgetary process and analysis of variances. New approach to company budgeting is designed in the project part which is based on the critical literary research and analysis of the company.

**Keywords:** Budget, Budgeting, Activity-based Budgeting, Managerial Accounting, Budgetary Process

*"Dělejme si předpoklady. Napišme si každý den, kolik chceme udělat zítra, napišme si program příštího měsíce, příštího roku, na deset nejbližších let. Tím nejen získáme pevný cíl, ale měřítko svých cílů, pevnost své vůle. Tím poznáme, kolik slevujeme, kolik máme kázně a na kolik procent se vyrovnáváme se svými plány."*

Tomáš Baťa

**Poděkování:**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat Ing. Danielu Remešovi, Ph.D. za vedení své diplomové práce, za jeho ochotu a odbornou pomoc.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ROZPOČET VS. PLÁN</b> .....	<b>12</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMU PLÁN.....	12
1.2 VYMEZENÍ POJMU ROZPOČET .....	13
1.3 SHRNUÍ – PLÁN X ROZPOČET.....	15
1.4 ROZDĚLENÍ ROZPOČTŮ .....	16
1.5 HLAVNÍ SOUHRNNÝ ROZPOČET.....	17
<b>2 PROCES SESTAVENÍ ROZPOČTU</b> .....	<b>20</b>
2.1 CÍLE SESTAVENÍ ROZPOČTU .....	22
2.2 VZTAH ROZPOČTU K ČASOVÉMU OBDOBÍ, ČASOVÁ DIMENZE .....	22
<b>3 TRADIČNÍ PŘÍSTUPY K ROZPOČTOVÁNÍ</b> .....	<b>24</b>
3.1 ZÁKLADNÍ TYPY (FORMY) ROZPOČTŮ .....	24
3.2 ANALÝZA ODCHYLEK.....	25
3.3 METODY ROZPOČTOVÁNÍ .....	27
3.3.1 Progresivní rozpočtování (Bottom-Up).....	27
3.3.2 Retrogradní rozpočtování (Top-Down).....	28
3.3.3 Praktické použití tradičních metod rozpočtování a plánování .....	28
<b>4 MODERNÍ PŘÍSTUPY K ROZPOČTOVÁNÍ</b> .....	<b>30</b>
4.1 NEDOSTATKY TRADIČNÍCH PŘÍSTUPŮ K ROZPOČTOVÁNÍ .....	30
4.2 ZERO-BASED BUDGETING .....	32
4.3 ACTIVITY BASED BUDGETING.....	34
4.4 ROLLING BUDGETING.....	37
4.5 BEYOND BUDGETING .....	37
<b>5 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>39</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>40</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU</b> .....	<b>41</b>
6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....	42
6.2 STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	42
<b>7 ANALÝZA VNĚJŠÍCH PODMÍNEK HOSPODAŘENÍ</b> .....	<b>44</b>
7.1 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ.....	44
7.2 ANALÝZA VÝVOJE ODVĚTVÍ .....	46
7.3 PORTEROVA ANALÝZA .....	47
<b>8 ANALÝZA VNITŘNÍCH PODMÍNEK HOSPODAŘENÍ</b> .....	<b>50</b>
8.1 STRUČNÁ FINANČNÍ ANALÝZA.....	50
8.2 ANALÝZA FINANČNÍHO ZDRAVÍ.....	52
<b>9 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>54</b>
<b>10 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ROZPOČTOVÁNÍ</b> .....	<b>55</b>

10.1	POPIS SOUČASNÉHO STAVU ROZPOČTOVÉHO PROCESU .....	55
10.1.1	Predikce tržeb .....	56
10.1.2	Úprava dat .....	57
10.1.3	Analýza odchylek .....	57
10.1.4	Rozpočet přímých nákladů .....	58
10.1.5	Rozpočet fixních nákladů a nákladů režijních .....	58
10.1.6	Sestavení rozpočtových výkazů .....	59
10.1.7	Kontrola .....	60
<b>11</b>	<b>ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>61</b>
<b>12</b>	<b>NÁVRH VYUŽITÍ MODERNÍCH METOD ROZPOČTOVÁNÍ .....</b>	<b>63</b>
12.1	NAVRŽENÍ ROZPOČTOVÉHO PROCESU .....	63
12.2	STANOVENÍ BUDOUcí POPTÁVKY A PŘÍMÝCH NÁKLADŮ .....	65
12.3	PŘÍRAZENÍ AKTIVIT, COST DRIVERŮ A JEDNOTKOVÝCH NÁKLADŮ .....	66
12.4	STANOVENÍ NEALOKOVATELNÝCH NÁKLADŮ .....	69
12.5	AGREGACE DO ROZPOČTU .....	70
<b>13</b>	<b>ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ .....</b>	<b>73</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A SCHÉMAT .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>84</b>



## ÚVOD

Plánování a rozpočtování patří mezi běžné a historicky zakotvené procesy, které probíhají v různých typech organizací již řadu let. Některé subjekty jsou nuceny sestavovat svůj plán či rozpočet hospodaření, neboť jim to ukládá příslušná legislativní norma. Podniky realizují plánovací a rozpočtové procesy pouze z vlastního popudu. Po roce 1989 řada českých podniků odstupovala od řízení svého podnikatelského procesu za pomoci ročních plánů a rozpočtů, neboť plánování bylo vnímáno jako přežití, související se socialistickou ekonomikou. Jak několik následujících let ukázalo, rozpočtování a plánování je významné i v ekonomice tržní.

Vlivem zavádění moderních manažerských metod bylo nutné tyto výhledy zpřesňovat, což však v praxi znamenalo zvýšení časové, administrativní i finanční náročnosti celého procesu. Na to reagovala řada podniků opětovným odklonem od plánovacích procedur. V současné době se ukazuje, že efektivní a pro řídicí pracovníky výhodné, jsou moderní metody rozpočtování, které snižují nároky na množství informací a času. I vlivem turbulentních změn podnikatelského prostředí jsou podniky nuceny své rozpočty sestavovat variantně, popř. flexibilně dle změn v odvětví. Do popředí se dostávají komplexní metody, které popisují celý podnikatelský proces a jsou schopny pružného přizpůsobení. Významných změn doznala i struktura podnikových nákladů, kdy za poslední desítky let dochází ke snižování podílů přímých nákladů ve prospěch nákladů režijních.

Tato diplomová práce se zaměřuje na využití moderních přístupů k rozpočtování u konkrétního podniku FX, a. s. Teoretická část bude věnována primárnímu definování pojmů plán a rozpočet, které by mělo vyústit v diferenciaci pojmového aparátu. Na teoretické úrovni bude vysvětleno využití Master Budgetu, jakožto hlavního souhrnného rozpočtu. Dále bude stručně popsán rozpočtový proces, jakožto soubor navazujících kroků, které provází tvorbu rozpočtu. V obecné rovině by měly být ve zkratce představeny tradiční přístupy a metody rozpočtování. Poslední částí teoretické pasáže bude vysvětlení vybraných moderních přístupů k rozpočtování.

Analytická část se bude věnovat vymezení, popisu a analýze hospodaření daného podniku, včetně představení současného stavu rozpočtování. Podnik bude podroben analýze vnitřních i vnějších podmínek hospodaření, provedena bude také stručná finanční analýza i analýza finančního zdraví. Vnější podmínky by měly vyhodnoceny na základě vývoje odvětví a

SWOT analýzy. Důležitou částí bude popis současného stavu rozpočtování s vyzdvižením nedostatků.

Obě tyto části by měly vyústit v část projektovou, kde je na základě představené literární rešerše a analýzy podniku navržen modifikovaný systém rozpočtování, založený na rozpočtování podle aktivit (Activity-based Budgeting).

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je na základě kritické literární rešerše a analýzy podniku navrhnout nový přístup k rozpočtování konkrétního podniku.

V rámci teoretické části byla zpracována stručná literární rešerše, která je založena na syntéze dostupných literárních zdrojů z dané oblasti. Za použití metody syntézy a indukce budou identifikovány výhody a nevýhody klasických a moderních metod, které vyústí v návrh praktického využití pro konkrétní podnik.

V praktické části bude vybraný podnik podroben analýze, a to jak finanční, tak i analýze vnitřních a vnějších podmínek podnikání. Dále bude za použití deskripce představen současný stav rozpočtového procesu.

Na základě syntézy těchto poznatků bude v projektové části představen návrh možného využití moderního přístupu a kvantifikovány budou rozdíly mezi současným stavem a navrhovaným řešením.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ROZPOČET VS. PLÁN

V obecné ekonomické teorii, ale i v praktické podnikové praxi dochází k různému vnímání pojmu rozpočet a pojmu plán. V této oblasti není pojmový aparát jednotný. Užití těchto pojmů je různé jak z hlediska obsahu, sestavení, určení a procesu, ale také z pohledu teritoriálního, neboť jinak jsou chápány tyto definice v anglosaských a v německy hovořících zemích. Proto je nutné nejprve explicitně specifikovat jednotlivé termíny.

### 1.1 Vymezení pojmu plán

Pojem plánování i plánovací proces jako celek bývá jednotlivými autory vnímán rozdílně. Například Valach (1999, s. 243) chápe plánování jako „*komplexní proces, spočívající v navrhování, hodnocení a výběru cílů i odpovídajících projektů k jejich dosažení*“. Poukazuje také na orientaci podnikových cílů, které se mohou zaměřovat na postavení na trhu zboží a služeb nebo na vztah ke kapitálovému trhu. Volba strategie by pak měla odrážet vnitřní a vnější okolnosti. Podle těchto atributů je pak volena strategie stability, expanze nebo útlumu. Důraz musí být kladen také na oblasti investiční činnosti, výzkumu a vývoje, personalistiky a marketingu. Valach (1999, s. 243) pak dále rozděluje plánování dle délky plánovacího horizontu, a to na krátkodobé (kdy se cíle přizpůsobují disponibilním prostředkům) a dlouhodobé (kdy je větší vůle při vytyčování cílů a strategie). Plánování je pak prioritní funkcí podnikového řízení. Podnikový plán je složen z jednotlivých úsekových dílčích plánů, jako např. plán odbytu, výroby, investic či finančního plánu.

Hrdý a Horová (2009, s. 140) nabízejí obecnější teorii plánování jako „*stanovení cílů podniku a cest k jejich dosažení včetně vymezení potřebných zdrojů a uvažovaných předpokladů*“. Plán by pak měl odrážet racionální přístup směřující k dosažení stanovených cílů.

„*Plán nastiňuje budoucnost, kterou může aktuální jednání aktivně utvářet. Plánování formuluje explicitně (výslovně) nebo implicitně (mlčky) cíle podnikání a prostředky k jejich dosažení*.“ (Grünwald a Holečková, 2007, s. 231) Autoři dále poukazují na rozdíl mezi plánováním, představující zaměření podnikových aktivit na příležitosti, které jsou pod kontrolu podniku, a prognózou, za kterou vidí orientaci na budoucí vnější podmínky podnikání. Podotýkají, že podniky v tržním prostředí se věnují procesu plánování, a to na úrovních strategických, taktických a operativních plánů. Plánování je totiž nástrojem koordinace a komunikace, proto je zvlášť důležité u velkých společností, členících se na divize a dceřiné spo-

lečnosti. Plánování je nástrojem pro omezení rizik, neboť vychází z pečlivé analýzy historických skutečností. Připomínají, že někteří vedoucí pracovníci chápou plánování jako „*přebytek z dob socialistického dirigismu, kdežto v tržní ekonomice řídí hospodářský život neviditelná ruka trhu.*“ ... „*Zákon nabídky a poptávky dává až ex post signál, čeho je nadbytek a čeho je nedostatek, a pak relativně nízkou cenou potrestá nebo relativně vysokou cenou odmění případné odchyly od tržní rovnováhy.*“ (Grünwald a Holečková, 2007, s. 232)

## 1.2 Vymezení pojmu rozpočet

Podle Maitlanda (1998, s. 9) můžeme rozpočet chápat jako „*finanční plán, který zahrnuje odhadované příjmy a výdaje v příštím období, většinou v období jednoho roku.*“ Fibírová a kol. (2004, s. 298) tuto definici rozšiřují o hodnotové veličiny, kterými mohou být kromě příjmů a výdajů také náklady, výnosy, zisk, aktiva a závazky. Poukazují také na nutnost koordinace a propojenosti organizačních jednotek, jako je např. marketing, logistika, nákup, výroba, finanční řízení a další. „*Sestavení rozpočtu navazuje jak na vývoj věcných podmínek řízení podnikatelského procesu, které se konkrétně projevují ve změně spotřeby ekonomických zdrojů (nákladů) a jejich zhodnocení (výnosů), tak ve změně způsobu financování.*“ (Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 179)

Podle autorek (Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 179-180) je primárním úkolem rozpočtů co nejpřesněji kvantifikovat vývoj vybraných veličin, a to:

- Pro **stanovené období** závisející na úrovni řízení, pro niž je sestavován daný rozpočet. Jedná se tedy o rozpočty strategické, taktické a operativní.
- Pro **stanovený objem a strukturu činnosti**, tzn. přesně vymezený rozsah vyrobených a prodaných výkonů.
- Pro **podnik jako celek** či jeho nižší hierarchické řídicí úrovně (například střediska).
- A **při predikovaných změnách** podmínek v procesu tvorby výkonů (hospodárnost) a také v procesu prodeje (účinnost).

Sim a Siegel (2005, s. 1) specifikují rozpočet jako formální vyjádření plánů, a cílů, které zahrnuje všechny aspekty po určenou dobu. Rozpočet je nástroj, který poskytuje cíle a směr. Rozpočty poskytují kontrolu nad bezprostředním okolím, pomáhají zvládnout finanční

aspekty jednotlivých úloh nebo oddělení a řešit problémy dříve, než k nim dojde. Dále doplňují, že rozpočtem rozumí finanční plán, ve kterém jsou stanoveny budoucí výsledky organizace. Je sestaven v číslech, jako jsou dolary, libry, hodiny, či obecně jednotky. Rozpočtování usnadňuje kontrolu a komunikaci, ale také poskytuje možnou motivaci pro zaměstnance.

Jednotlivé definice agreguje Popesko (2009, s. 199), který uvádí, že „rozpočty jsou vlastně plány převedené na peněžní jednotky. Rozpočetnictví je orientováno primárně na budoucnost.“

Popesko (2009, s. 199) dále uvádí tři základní funkce rozpočtu:

1. „Stanovuje v peněžních jednotkách plánované hodnoty budoucích nákladů a výnosů za jednotlivé organizační jednotky i za podnik jako celek. Rozlišujeme podnikové (souhrnné) a vnitropodnikové (základní) rozpočty.
2. Plní kontrolní funkci tím, že vytváří předpoklady pro běžnou kontrolu hospodaření středisek, neboť údaje rozpočetnictví (předpoklad) se porovnávají s údaji vnitropodnikového účetnictví (skutečnost). S kontrolní funkcí je spojena také funkce odpovědnosti.
3. Poskytuje informace pro tvorbu předběžných kalkulací tím, že poskytuje informace o plánovaných režijních nákladech a jejich poměru k přímým nákladům, představujících rozvrhové základny používané v tradiční přírážkové kalkulaci.“

Petřík (2005, s. 35) definuje rozpočty, které se „připravují v organizaci pro jednotlivé aktivity, oddělení a funkce. Stávají se tak spojnicí mezi provozní činností organizace a jejími plánovanými cíli.“

Podle Petříka (2005, s. 35) musí být rozpočtování založeno na několika základních principech:

- **Provázanost jednotlivých rozpočtů**

Rozpočty jednotlivých aktivit, oddělení nebo funkcí musí být provázány a přispívat k plánovanému cíli dané organizace na všech úrovních, tzn. operativní, taktické i strategické. Všechny podnikové rozpočty se agregují do jednoho celopodnikového hlavního rozpočtu, který je označován jako master budget. Tento hlavní rozpočet je pak řídicím a kontrolním nástrojem daného podniku.

- **Komunikace**

Pro efektivní tvorbu rozpočtů i chod rozpočtového provozu je nutná otevřená komunikace napříč organizační strukturou dané organizace. Nutná je však aktivní participace všech účastníků jak na po horizontální, tak i vertikální linii řízení.

- **Jasně stanovení konkrétních odpovědností**

Při rozpočtování je nutné stanovit odpovědnosti (responsibilities) jednotlivých participujících pracovníků. Důraz však musí být kladen také na definování jejich pravomocí (authorities) v jednotlivých položkách, částech nebo dílčích rozpočtech. Definován musí být také systém sankcí a limitů překročení rozpočtů. Rozpočet může posloužit také jako pomocník při tvorbě optimální a efektivní firemní struktury.

- **Slučitelnost cílů a motivace**

Tento aspekt je při procesu plánování velmi důležitý, neboť je nutná aktivní participace všech zúčastněných subjektů na tvorbě stanovených cílů. Tato spoluúčasť není samozřejmostí. Je nutné, aby jednotliví pracovníci byli motivováni ke splnění těchto cílů a akceptovali je. Důležitou roli zde hraje ztotožnění s navrhovaným rozpočtem, za kterým jednotlivci musí spatřovat své osobní zisky a dílčí úlohu na splnění celopodnikových cílů. Jedná se o silný behaviorální aspekt.

- **Měření a zhodnocení výkonnosti**

Ohodnocení jednotlivých řídicích pracovníků je často závislé na měření schopnosti dodržet svěřený a delegovaný rozpočet. Tento aspekt rozpočtování je spojen s kontrolní funkcí (budgetary control), neboť právě pomocí měření míry splnění stanoveného rozpočtu a limitů je prováděna systematická kontrola ve všech procesech a aktivitách všech organizací. (Petřík, 2005, s. 35)

### 1.3 Shrnutí – plán x rozpočet

Rozdílné chápání pojmů plán a rozpočet se objevuje nejen v literatuře, ale také v praxi. Vnímání těchto termínů je různě pojímáno nejen jednotlivými autory, ale také podle geografického umístění, neboť plán a rozpočet je jinak chápán v německy mluvících zemích a jinak v zemích anglosaských. Vysvětlení tohoto problému nabízí Král (2006, s. 264), který uvádí, že „v anglosaské oblasti se pojem „plánování“ (Planning) často chápe jako obecný proces formulování cílů a cest k jejich dosahování – v zásadě bez významného rozlišení subjektu nebo úrovně řízení, na níž tento proces probíhá; termín „plán“ (Plan) se pak používá pro formalizovaný výstup tohoto procesu – poněkud nesouměrně k obecnému zaměření procesu



*plánování se zde však někdy zdůrazňuje, že jde o výstup primárně vyjadřující věcně (naturně) stanovené cíle, resp. prostředky jejich dosažení.*“ Král (2006, s. 264) také přináší anglosaský pohled na rozpočtování (budgeting) a uvádí, že „*proces formulování hodnotově vyjádřených cílů se obecně označuje jako rozpočtování (budgeting) a výstupy tohoto procesu jako rozpočty (Budgets).*“ Autor však podotýká, že pro prostředí České republiky je bližší spíše vnímání rozpočtů a plánů v německých oblastech, kde se pojem plán (der Plan) „*uplatňuje jako souhrnné označení pro systém stanovení cílových veličin za podnik jako celek; tradičně pro dlouhodobě sledované cíle, v novější literatuře však i pro cíle sledované v kratších časových intervalech.*“ (Král, 2006, s. 265) Pojem rozpočet (der Anschlag, der Vorschlag) je chápán jako hodnotové vyjádření úkolů vnitropodnikových útvarů.

Král (2006, s. 265) dále uvádí, že v současné době již dochází k prolínání a vytváření systému plánů a rozpočtů, jakožto součást široce pojatého manažerského účetnictví.

#### **1.4 Rozdělení rozpočtů**

Jak již bylo dříve vysvětleno, pojmový aparát rozpočetnictví není zcela jednotný. Jelikož se pod rozpočtovým procesem skrývají rozličné podnikové procesy a aktivity, je i rozdělení rozpočtů různé. Členění a hierarchizace rozpočtové soustavy dané organizace závisí na organizační struktuře, velikosti a zaměření podniku, míře decentralizace řízení, podnikových aktivitách, míře důležitosti a průběhu celého rozpočtového procesu jako celku. Každý podnik může disponovat rozličným členěním dílčích rozpočtů, která se však zpravidla vždy agregují do jednoho – hlavního – rozpočtu. Pro ilustraci je uvedeno členění rozpočtů podle Petříka (2005, s. 36-40).

Pro výrobní podnik jsou typické tři skupiny rozpočtů. Jsou to výrobní rozpočty, rozpočty na administrativu a správu a prodejní rozpočty. Pod výrobními rozpočty je možné nalézt například rozpočty materiálu, rozpočty práce (výrobních kapacit), rozpočty výrobních režii, rozpočty energií, apod. Prodejní rozpočty zahrnují prodejní, marketingové, skladovací a podobné typy rozpočtů. Poslední skupinou jsou administrativně-správní rozpočty, ve kterých jsou rozpočtovány například mzdové náklady vedení společnosti, chod administrativních oddělení a dalších správních nákladů. K těmto skupinám se v praxi přidávají i další, jako rozpočty na vědu a výzkum nebo investiční a odpisové rozpočty.

Petřík (2005, s. 36) nabízí i další možné členění rozpočtů, a to na rozpočty jednoduché, dílčí a komplexní sumarizované. Příkladem komplexního sumarizovaného rozpočtu může být například hlavní rozpočet (master budget), který slouží vrcholovému vedení pro sledování a kontrolu vrcholovým vedením. V tomto typu rozpočtu dochází k sumarizaci jednotlivých dílčích rozpočtů kratších časových období (měsíců, čtvrtletí) nebo dílčích podnikových rozpočtů.

## 1.5 Hlavní souhrnný rozpočet

Hlavní souhrnný rozpočet představuje konsolidovaný rozpočet, který je sestaven z jednotlivých podpůrných rozpočtů a definuje finanční dopady jednotlivých rozpočtových veličin a opatření. Tento rozpočet je tvořen v podobě rozpočtovaných finančních výkazů, tvořených v souladu s principy finančních účetnictví a US GAAP. (Petřík, 2005, s. 39) Jedná se o:

- **Rozvahu** (bilanci, budgeted balanced sheet) – jedná se o výkaz zahrnující plánované hodnoty majetkových veličin, závazků a vlastního kapitálu v obvyklém členění
- **Výkaz zisku a ztráty** (výsledovka, budgeted profit and loss account) – plánované náklady a výnosy a z nich vznikající plánovaný výsledek hospodaření. Opět ve standardním členění
- **Provozní výkaz** (budgeted operational statements). Tento výkaz zobrazuje plánovaný krátkodobý provozní hospodářský výsledek.

Tento rozpočet bývá označován jako Master Budget a svým obsahem navazuje spíše na finanční účetnictví. Král (2006, s. 265) uvádí, že rozvojem duálního chápání manažerského a finančního účetnictví dochází k větší diferenciaci těchto účetních subsystémů, které mají vliv na stanovení cílových hodnotových kritérií.

Struktura hlavního souhrnného rozpočtu, nastíněná Petříkem (2005, s. 40), vychází z plánovaných tržeb, které přechází do rozpočtu prodeje. Od tohoto rozpočtu se pak dále odvíjejí další dílčí rozpočty, konkrétně výrobní rozpočet, rozpočet prodeje, marketingu a distribuce, dále administrativní a správní rozpočet. Tuto linii doplňují rozpočty na vědu a výzkum a rozpočty investic a kapitálových výdajů. Všechny tyto rozpočty se pak agregují do peněžního rozpočtu vztaženého k danému období. Z peněžního rozpočtu se sumarizací stává master budget, který je v interakci se strategickými cíli podniku. Názorně je celý tento proces nastíněn v následujícím schématu.

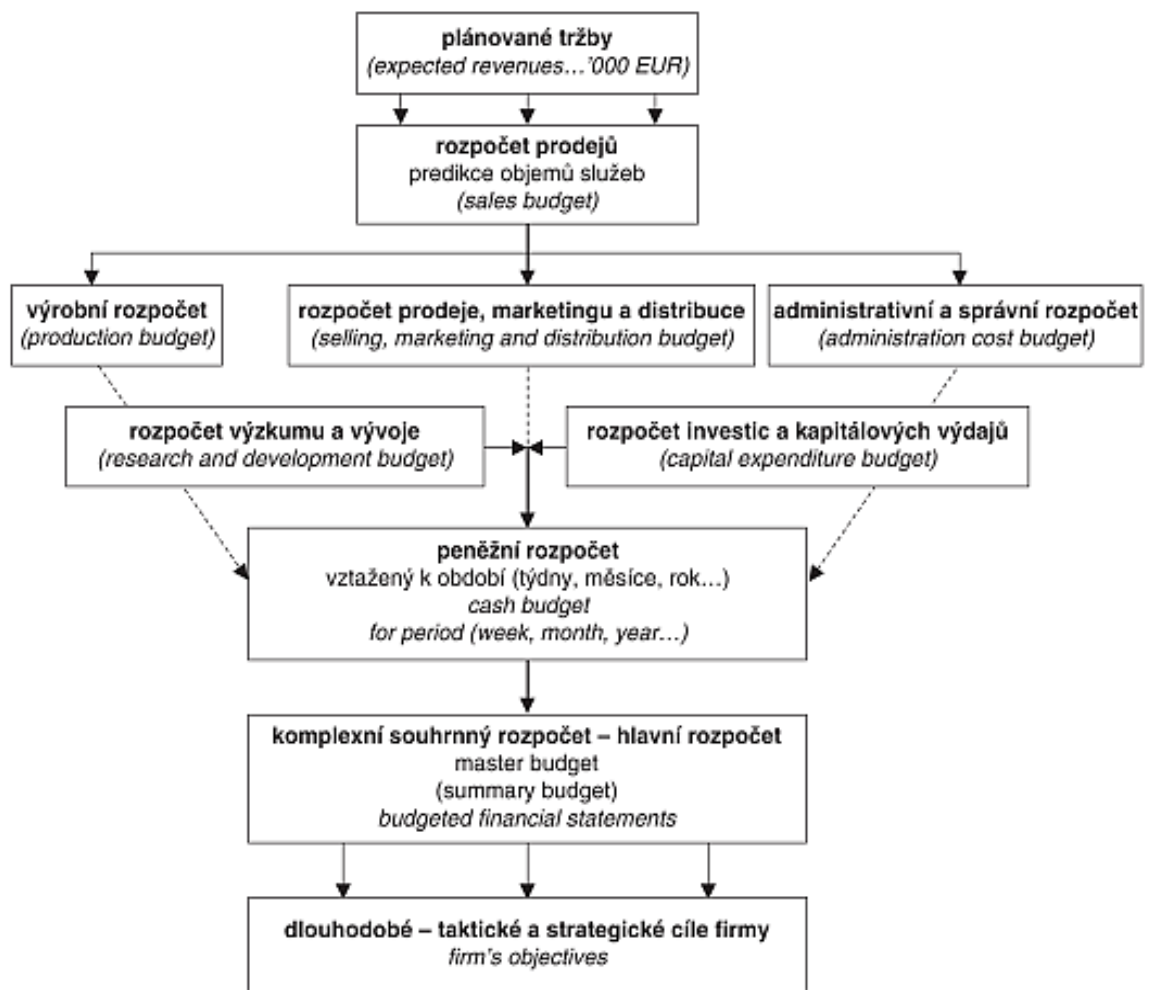


Schéma 1 Struktura souhrnného rozpočtu (Petřík, 2005, s. 40)

Pohled na systém rozpočtů a plánů podniku s důrazem na hodnotové cíle firmy přináší Král (2006, s. 275), který ve své publikaci uvádí: „*Jakkoli je celý systém charakteristický snahou o systémovou naturálně hodnotovou integraci jednotlivých oblastí, kterou jsou rozpočtovány odděleně, je třeba zdůraznit, že páteří celého systému jsou hodnotové cíle firmy. Ty jsou specifikovány v základním triumvirátu rozpočtů, tvořeném rozpočtovou výsledovkou, rozpočtovou rozvahou a rozpočtem peněžních toků. Syntéza těchto tří podnikových rozpočtů se někdy označuje jako hlavní podnikový rozpočet (anglicky: Master Budget); vyjadřuje totiž základní hodnotové cíle firmy pro takticky vymezené, obvykle roční období.*“

System plánů a rozpočtů definovaný prof. Králem je popsán následujícím schématem.

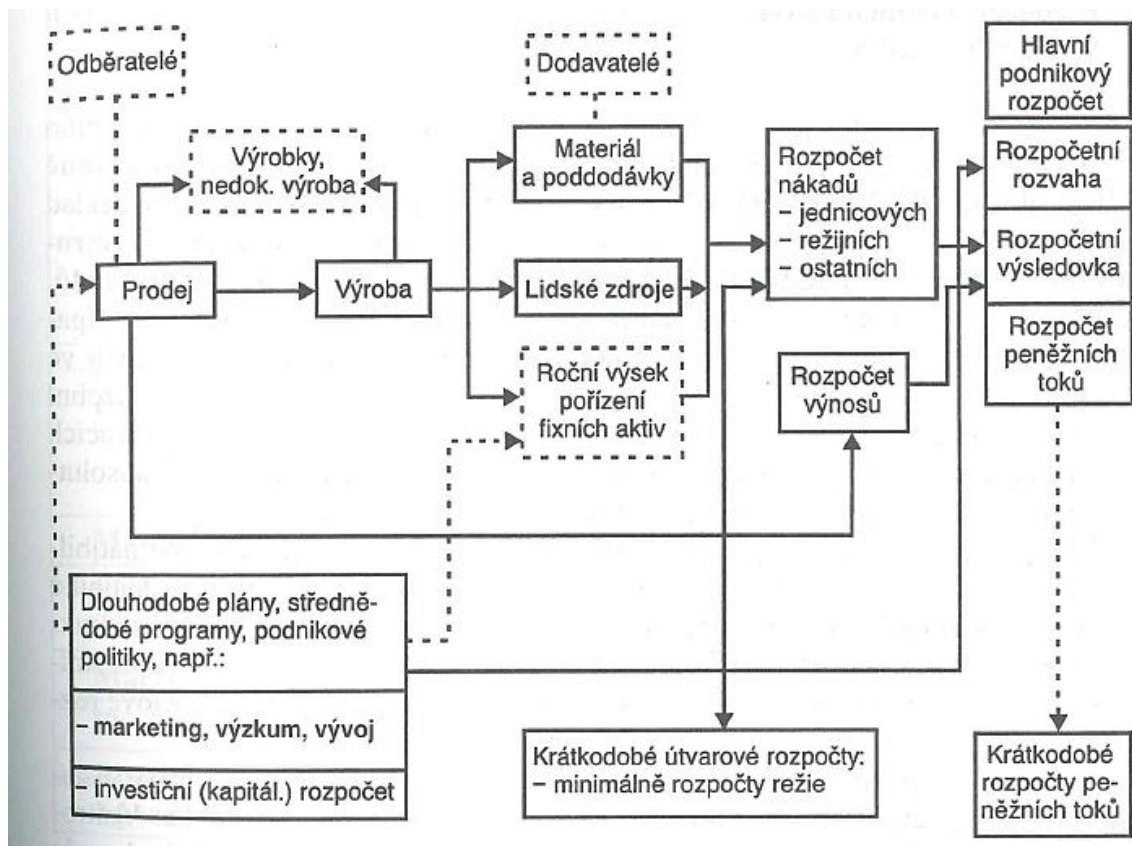


Schéma 2 Tvorba rozpočtů firmy jako celku (Král, 2006, s. 275)

## 2 PROCES SESTAVENÍ ROZPOČTU

Proces sestavení rozpočtu neboli rozpočtový proces je možné připodobnit k tvorbě a schvalování státního rozpočtu. Jistá analogie je patrná již od fáze tvorby a připomínkování, dále pak je podnikový rozpočet jistým „zákonem“ pro fungování organizace na další období, obdobně jako je to u rozpočtu státu. Rozpočtový proces je časově náročný, neboť zpravidla rozpočtování budoucího roku začíná již v druhé polovině současného období. Na proces sestavení rozpočtu má vliv jednak organizace a struktura rozpočtové soustavy, ale také způsob či metoda rozpočtování, počet zainteresovaných subjektů, míra detailu rozpočtovaných veličin, apod. Obecně se dá říci, že rozpočtový proces zpravidla vychází ze tří oblastí: minulé výsledky, interní informace a externí informace. Strukturovaný pohled na tento proces nabízí například Petřík (2005, s. 41).

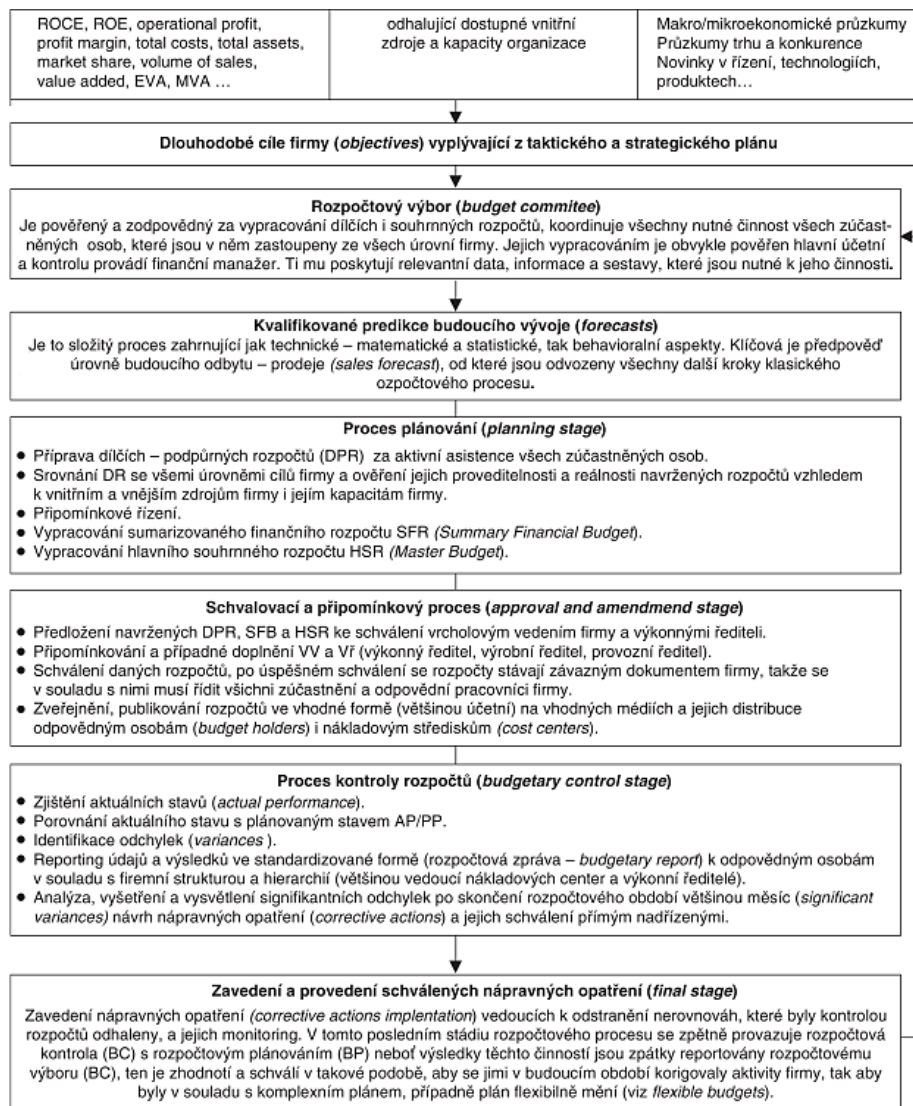


Schéma 3 Rozpočtový proces (Petřík, 2005, s. 41)

V některých nuancích odlišný pohled nabízí i Maitland (1996, s. 22), který uvádí, že postupy rozpočtového procesu se v jednotlivých organizacích liší. Avšak je možné vysledovat obdobnou posloupnost akcí, které vykonává většina rozpočtujících podniků:

- Vytvoření předběžného rozpočtu tržeb
- Návrh výrobního rozpočtu
- Sestavení předběžného rozpočtu investičních výdajů
- Sestavení předběžných rozpočtů podnikových úseků
- Rozpočtová komise přijme předběžné rozpočty
- Rozpočtová komise sestaví hlavní rozpočet
- Komise pro rozpočet schválí konečné rozpočty
- Pravidelné zprávy o odchylkách od rozpočtu
- Identifikace nápravných opatření
- Provedení nápravy (Maitland, 1996, s. 22)

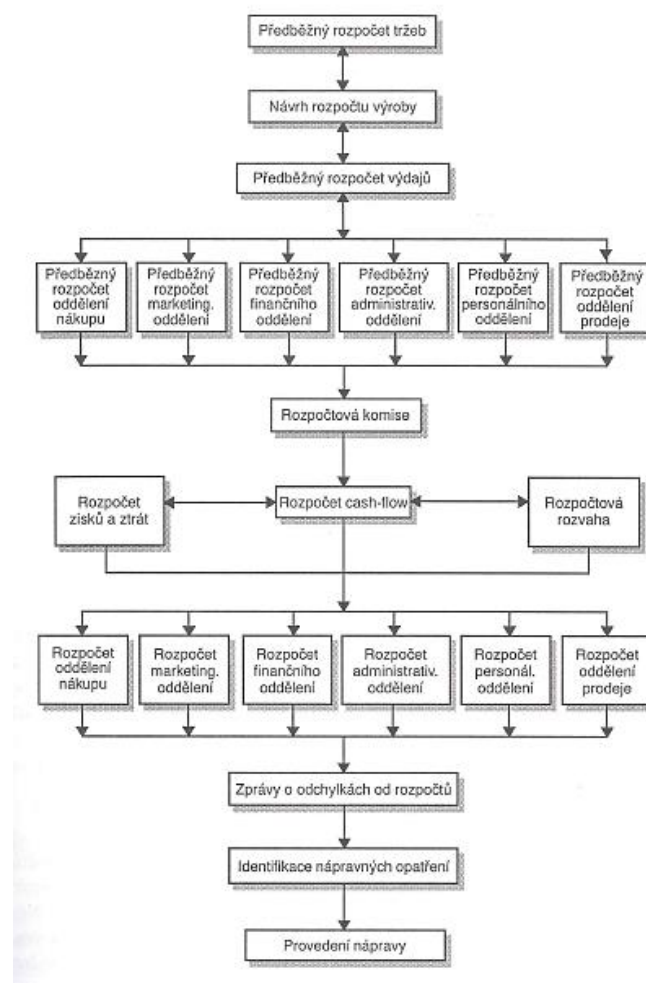


Schéma 4 Proces rozpočetnictví (Maitland, 1996, s. 23)

## 2.1 Cíle sestavení rozpočtu

Fibírová a Šoljaková (2005, s. 180-182) vysvětlují základní cíle sestavení rozpočtu. Manažerské účetnictví, které se zabývá také sestavováním krátkodobých rozpočtů, se musí potýkat v oblasti rozpočetnictví se dvěma klíčovými problémy.

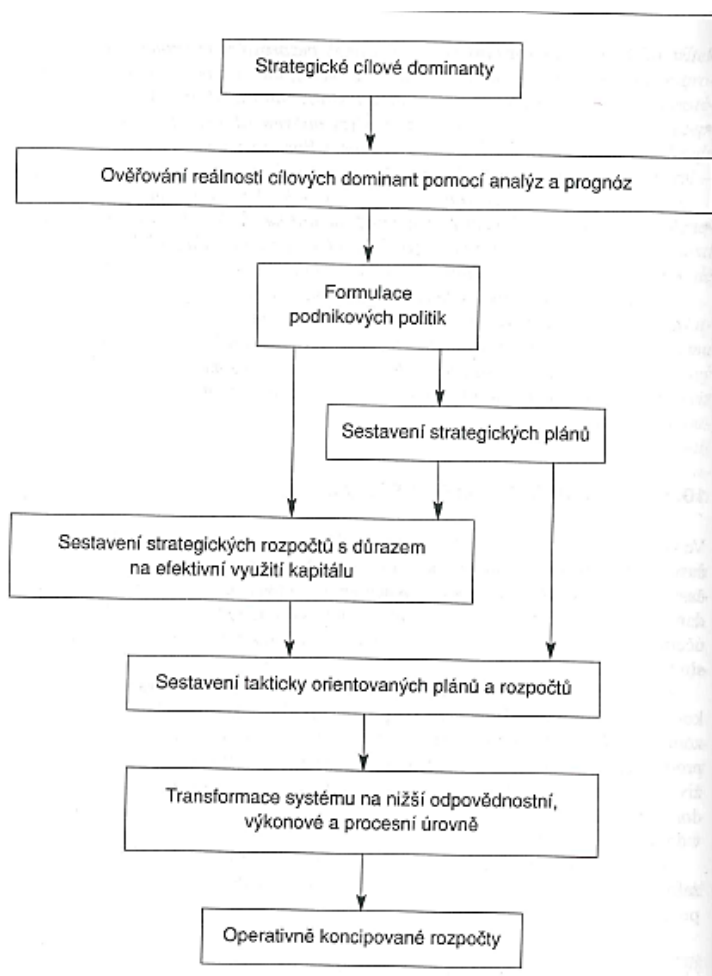
1. Primárním úkolem je **sestavit podnikový rozpočet** (tedy rozpočtovou výsledovku, rozvahu a rozpočet peněžních příjmů a výdajů), jakožto nástroj realizace podnikových cílů. Při tomto sestavování se vychází ze strategických plánů a rozpočtů připadajících na dané období. Dalším základním zdrojem jsou objektivně existující podmínky podnikatelského procesu, podmínky věcného, finančního a personální řízení daného podniku. Autorky uvádějí, že „Krátkodobý rozpočet umožňuje realizovat dlouhodobé cíle, ale pouze v takovém rozsahu, který respektuje současné podmínky činnosti podniku.“ (Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 180)
2. Druhým úkolem je **dezagregace cílů podnikového rozpočtu na dílčí cíle a úkoly**. Tyto cíle jsou konkretizovány pro jednotlivá střediska, oddělení a úseky dle vnitropodnikového řídicího schématu.

## 2.2 Vztah rozpočtu k časovému období, časová dimenze

Většina současných podniků se nyní orientuje na sestavování tzv. **taktických plánů a rozpočtů**. Jejich časový horizont je stanoven na kalendářní rok, popř. na „*přirozenou délku a období podnikatelského cyklu*.“ (Král, 2008, s. 269). Orientace na 12 po sobě jdoucích měsíců je ovlivněna také daňovými, účetními a legislativními požadavky na podnikatelské prostředí.

Jak uvádí Král (2008, s. 269), účinnost taktických plánů a rozpočtů stoupá, pokud jsou zasazeny do širšího kontextu dlouhodobých plánů a rozpočtů, u kterých však není možné jednoznačně kvantifikovat časový rámeček. Tento horizont závisí na životnosti produktu, délkou podnikatelského a provozního cyklu, životností jednotlivých složek aktiv a stabilitou tržního prostředí v dané oblasti.

Vztah podnikových politik k systému plánů a rozpočtů, které vycházejí ze strategických cílů, znázorňuje následující schéma.



*Schéma 5Vztah podnikových politik k plánům a rozpočtům (Král, 2006, s. 270)*

Autorky Fibírová a Šoljaková (2005, s. 186) považují roční rozpočet za **krátkodobý**. Krátkodobý rozpočet je pak sestavován na každý rok, tedy 12 měsíců, popř. na 13 čtyřtýdenních období. Další v praxi použitelnou možností je rozdělení ročního rozpočtu na první tři měsíce a další tři čtvrtletí do konce roku. Tyto čtvrtletní rozpočty jsou aktualizovány během roku. To znamená, že např. během prvního čtvrtletí jsou rozpracovány měsíce druhého čtvrtletí rozpočtu. To znamená, že jsou vždy aktualizovány měsíce následujícího čtvrtletí podle predikcí na dané období. Tento způsob fázování rozpočtu je označován jako klouzavé rozpočtování (anglicky Rolling Budgeting). Při tomto konceptu není rozpočet sestavován jednorázově ročně, ale kontinuálně, jakožto jistý plynulý proces i při přechodech mezi kalendářními roky.

Bez ohledu na metodu používaného časového období (ať na roční nebo průběžné bázi), je vždy základním obdobím pro hodnocení výsledků **jeden měsíc**, popř. čtyři po sobě jdoucí týdny.



### 3 TRADIČNÍ PŘÍSTUPY K ROZPOČTOVÁNÍ

Rozpočtování představuje v praxi náročný proces, a to nejen z hlediska času, ale také potřeby informací a lidského kapitálu. Jelikož se tohoto procesu zúčastňuje mnoho subjektů a jednotlivé činnosti se s různou periodicitou opakují, jeví se jako vhodné proces sestavování rozpočtu standardizovat a vytvořit metodiku pro systém tvorby a kontroly rozpočtu. Jelikož některé procesy probíhají v mnoha podnicích opakovaně, bylo možné je popsat a systematizovat. V ekonomické teorii jsou tedy popsány přístupy k rozpočtování – metody rozpočtování.

#### 3.1 Základní typy (formy) rozpočtů

Jak uvádí Fibírová a Šoljaková (2005, s. 209), v obecné rovině je možné rozpočty rozčlenit do dvou základních forem, a to:

##### 1. Pevný rozpočet (fixed budget)

*„Pevný rozpočet je rozpočet, který je sestavený pro předpokládanou výši výstupu (objemu výkonů, rozsahu činnosti) a není, poté, co je sestaven, upravován. Na konci sledovaného období, při kontrole rozpočtu, když jsou kvantifikovány rozdíly (odchylky) není pevný rozpočet měněn (není tzv. přepočten).“* (Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 210)

##### 2. Variantní rozpočet (flexible budget)

Jako variantní rozpočet je možné označit ten typ rozpočtu, u kterého se mění předem stanovené hodnotové veličiny, jako jsou výnosy, náklady nebo zisk, a to v souladu se změnou skutečného objemu nebo struktury výkonů. Při závěrečné kvantifikaci rozdílů (odchylek) musí být tento rozpočet upraven (na flexed budget), tzn. přepočten na aktuální výši výstupu.

Při tomto typu rozpočtu se pak hovoří o několika úrovních výsledků:

- Předem stanovená prodejní cena výkonu CPS
- Předem stanovené variabilní náklady výkonu VPS
- Předem stanovené celkové fixní náklady FN<sub>PS</sub>
- Plánované množství výkonů Q<sub>P</sub>
- Skutečný objem výkonů Q<sub>S</sub>
- →rozpočtované výnosy z prodeje (CPS \* QS)
- →rozpočtované variabilní náklady (VPS \* QS)

Pozornost u obou typů (forem) rozpočtů je věnována jednak v době sestavení, ale také pro kontrolu plnění těchto rozpočtů. Proto je účelné dále tyto rozpočty členit na pevný (popř. variantní) rozpočet při sestavení – tedy **rozpočet ex ante** a pevný (popř. variantní) rozpočet při kontrole – **rozpočet ex post**.

### 3.2 Analýza odchylek

Jako odchylka je podle Fibírové a Šoljakové (2005, s. 236) považován rozdíl mezi plánovanou hodnotou dané veličiny (standardem) a její skutečnou výší. Dle povahy se odchylky dělí na pozitivní (nižší skutečné náklady nebo vyšší výnosy oproti standardním) a negativní (vyšší skutečné náklady nebo nižší výnosy než dle standardů). Zkoumáním vývoje rozdílů mezi standardní a skutečnou výší zisku se zabývá **analýza odchylek (Variance Analysis)**. Dle svého vzniku je možné odchylky dále členit na odchylky vstupů (vstupy do transformačního procesu, tedy náklady) a odchylky výstupů (tedy výnosů).

Nejběžnější je členění odchylek dle příčin. Jedná se tedy o odchylky:

1. **Kvantitativní odchylky** – jsou zapříčiněny změnou kvantitativního, tedy množstevního ukazatele. Příkladem může být např. změna množství výkonů, materiálu či práce.
2. **Kvalitativní odchylky** – jsou vyvolány změnou kvalitativního, tedy cenového činitele, ať změnou ceny materiálu, mezd či změnou ceny výrobku.
3. **Odchylky struktury** – představuje změnu struktury výkonů (produkce) nebo struktury vstupů do procesu transformace.

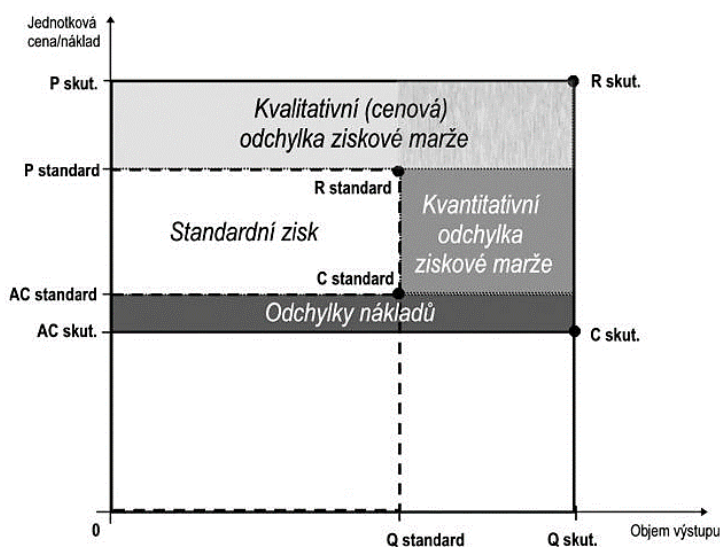


Schéma 6 Rozklad odchylky provozního zisku (Hradecký, 2008, s. 160)

Petřík (2005, s. 63) uvádí, že důležitou roli hraje tzv. zákon zpoždění (Lag), který představuje rozdíl mezi zjištěním, provedením a důsledkem jednotlivých korekčních opatření, které mají eliminovat nebo minimalizovat existenci odchylek. Dále uvádí, že neexistuje jednotný, všeobecně platný seznam odchylek, který by byl použitelný univerzálně, neboť užitečnost a vypovídací schopnost tohoto nástroje závisí na jeho konstrukci pro daný konkrétní podnik.

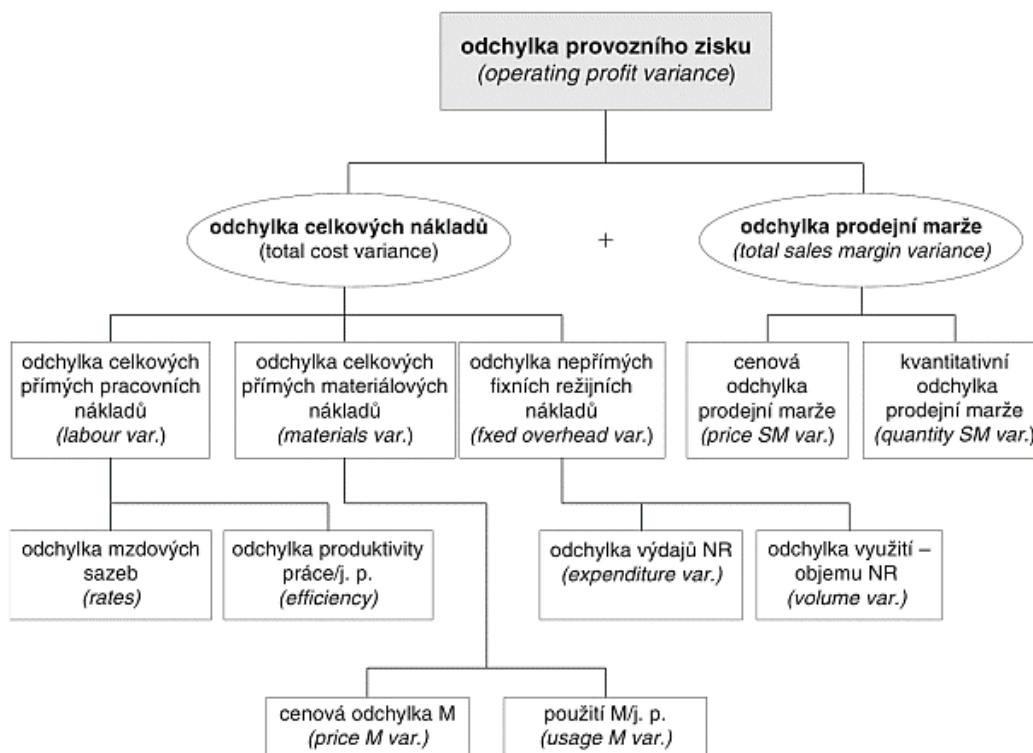


Schéma 7 Hlavní používané odchylky podle IAS (Petřík, 2005, s. 66)

Typ odchylky	Vzorec výpočtu
<b>Kvantitativní odchylka variabilních nákladů (<math>O_q</math>)</b>	$O_q = (Q_{st} - Q_{sk}) * c_{st}$
<b>Kvalitativní odchylka variabilních nákladů (<math>O_p</math>)</b>	$O_p = (c_{st} - c_{sk}) * Q_{sk}$
<b>Kvantitativní odchylka výnosů (<math>O_q</math>)</b>	$O_q = (Q_{sk} - Q_{st}) * m_{st}$
<b>Kvalitativní odchylka výnosů (<math>O_p</math>)</b>	$O_p = (c_{sk} - c_{st}) * Q_{sk}$

Tabulka 1 Typy odchylek a vzorce výpočtů (vlastní zpracování podle (Fibířová a Šoljaková, 2005, s. 237-242))

### 3.3 Metody rozpočtování

Posloupnost jednotlivých fází rozpočtového procesu závisí na zvolené metodě rozpočtování. Podle směru odvozování je pak sestaven rozpočet systémem top-down, bottom-up nebo protisměrnou metodou.

#### 3.3.1 Progresivní rozpočtování (Bottom-Up)

Wöhe a Kislingerová (2007, s. 213) vysvětlují metodu bottom-up takto: „*Vedení podniku se s pracovníky odpovědnými za rozpočty na nižších a středních řídicích úrovních dohodne na jednotlivých rozpočtech. Ze základních informací pocházejících z nižších úrovní řízení je rekapitulací a sumarizací odvozena plánovaná rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Ty jsou opět základem strategického plánování realizovaného vedením podniku.*“

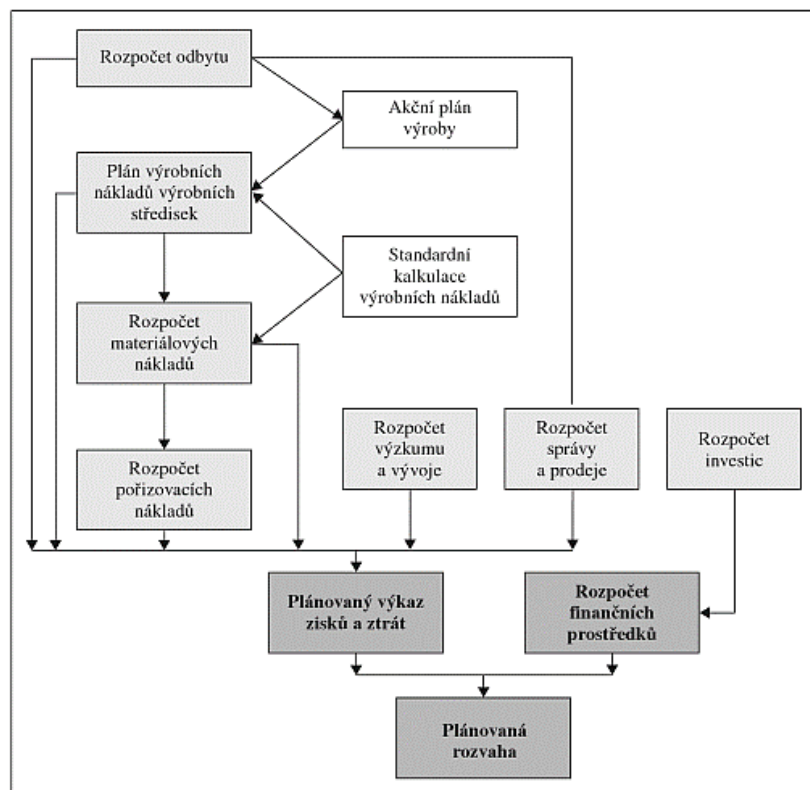


Schéma 8 Rozpočtování podle metody bottom-up (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 213)

### 3.3.2 Retrogradní rozpočtování (Top-Down)

Top-down metoda je založena na opačném principu. Vedením společnosti jsou vypracovány plánované výkazy, které se následně rozpadají na rozpočty jednotlivých organizačních útvarů podniku.

Jak uvádí Walther a Skousen (2009, s. 15) existuje řada výhod i nevýhod této metody rozpočtování. Nižší a střední úrovně řízení mohou pak rozpočet chápat jako „diktátorský standard“, ve kterém mohou být zakotveny nerealizovatelné cíle nižších organizačních úrovní. Na druhou stranu je v takovémto rozpočtu zakotven punc celopodnikové strategie. Ta je chápána jako určitá efektivní štíhlá a průměrná („lean and mean“) a tyto rozpočty pak slouží jako efektivnější nástroj komunikace uvnitř podniku.

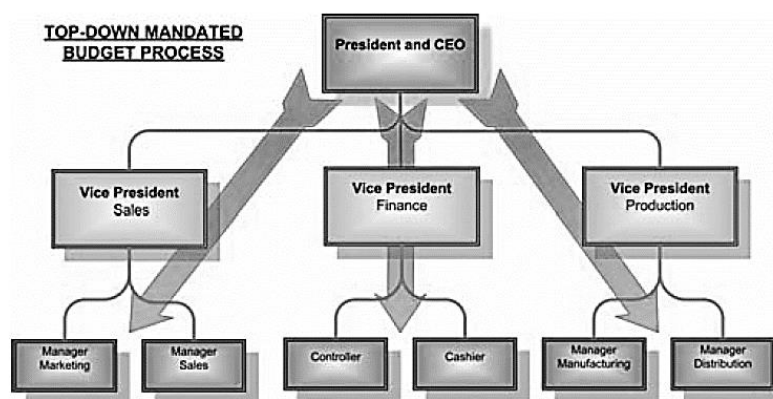


Schéma 9 Top-down metoda (Walther a Skousen 2009, s. 14)

### 3.3.3 Praktické použití tradičních metod rozpočtování a plánování

V roce 2012 provedla organizace Česká společnost pro finanční řízení (CAFIN) ve spolupráci s rakouskou společností Österreichisches Controller-Institut (ÖCI) průzkum zabývající se rozpočtováním a plánováním v českých a rakouských podnicích. Šetření se zúčastnilo přes 300 podniků. V oblasti využití principů top-down a bottom-up výzkum prokázal následující výsledky:

*„Rozdíl ve způsobu zahájení plánovacího procesu od řídicích orgánů (top-down) nebo od výkonných útvarů (bottom-up) je u českých firem minimální. 52% se přihlásilo k top-down, 48% k zahájení bottom-up. U rakouských firem převažovala naopak pro start plánování metoda bottom-up (53%), top-down užívá 47%. Použití bottom-up zahájení je patrné zvláště v infrastruktuře, kde se k němu přihlásilo 65,1% všech dotázaných firem. Dále byla metoda*

*bottom-up preferována v oboru finance a pojišťovnictví (58,8% podniků) a ve službách (56,1%). Naopak top-down převažovala u firem, které působí v obchodu (61,5%) a v neziskovém sektoru (42,9%). Rovnováha mezi strategií bottom-up a top-down nastala v oblasti v průmyslu: výsledky se mezi respondenty téměř rovnaly (50,5% se přiklonilo k top-down, 49,5% k bottom-up).“(controlling.cz, 2012)*

## 4 MODERNÍ PŘÍSTUPY K ROZPOČTOVÁNÍ

Obdobně jako u jiných podnikatelských činností a procesů, tak i v oblasti rozpočetnictví jsou vyhledávány způsoby, jak zvýšit efektivitu a rychlost celého rozpočtového procesu a jak zpřesnit plánované hodnoty tak, aby co nejvíce odpovídaly hodnotám skutečně dosaženým. Proto dochází ke kritice tradičních způsobů tvorby podnikových rozpočtů, jež jsou spojovány s významnými časovými, finančními a personálními nároky. Navíc jejich výstupy nejsou vždy považovány za dostatečně relevantní pro další období. Jak uvádí Popesko (2009, s. 201), rozpočet je tedy považován za „*statický a neměnný dokument*“.

### 4.1 Nedostatky tradičních přístupů k rozpočtování

Tradičnímu rozpočetnictví je vytýkáno několik důležitých nedostatků: (Popesko, 2009, s. 201-202)

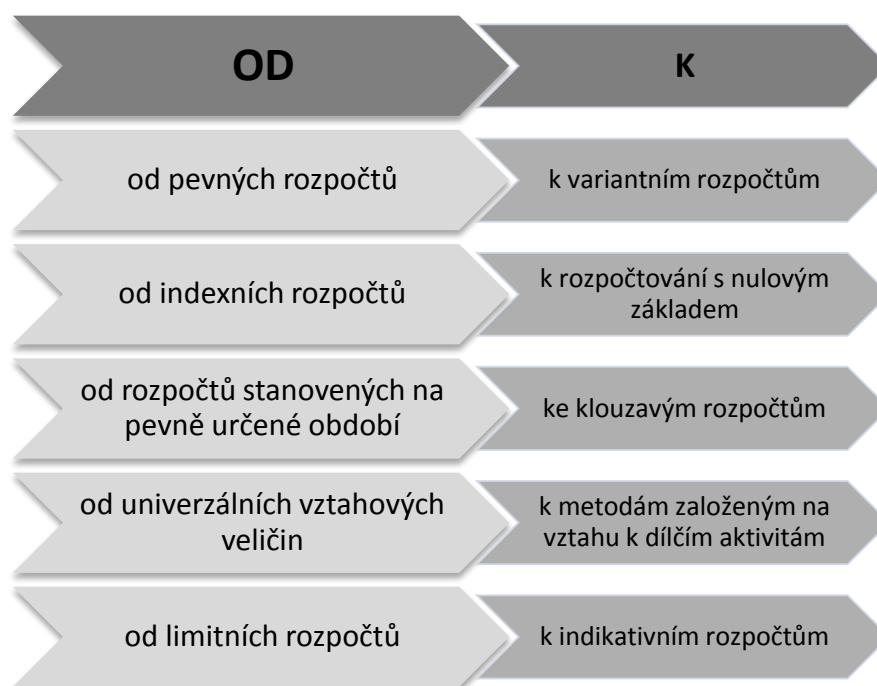
- Hlavním problémem rozpočtů sestavených na klasické bázi je jeho **strnulost (rigidita)**. Takovéto rozpočty nejsou schopny reagovat na změnu parametrů v průběhu realizace, tudíž pro řídicí pracovníky jsou neaktuální a nevhodné pro rozhodování.
- Díky použitým technikám tvorby **konzervují zastaralé stereotypy myšlení a organizace**.
- Nevhodná orientace na **roční cyklus výkaznictví**, vyplývající z nároků účetního a daňového výkaznictví, které odráží platnou legislativu podnikatelského prostředí. Díky turbulentním změnám a výkyvům v podnikání není roční báze pro řadu podniků vhodná.
- Dalším významným atributem je **neprovázanost jednotlivých rozpočtů**. Rozpočty jsou zpravidla provázány pouze v čase sestavení a tvorby hlavního rozpočtu. Jakmile však dochází k dílčím změnám, ostatní rozpočty nejsou schopny pružně reagovat a stávají se izolovanými.
- Rozpočty se **orientují na výsledek a ne na příčinu**. Rozpočet popisuje zpravidla pouze nominálně vyjádřený cíl (plán), avšak bez určení cest k jejímu dosažení.
- Dalším kritickým bodem je **potlačování možných příležitostí**, které pramení v synergických efektech mezi podnikovými útvary. Tyto organizační složky se orientují spíše na splnění jim delegovaných úkolů a výsledků, aniž by byly schopny efektivně kooperovat, např. při získávání odběratelů, dodavatelů, využívání kapacit, apod.

- Posledním, avšak velmi významným bodem jsou nedostatečné nástroje, jak rozpočtovat **režijní náklady**, kdy se využívá různých indexačních metod, které nedokáží odhalit skryté náklady, jenž se mohou přenášet z historie.

Popesko (2009, s. 203) uvádí, že z těchto příčin řada podniků ustupuje od plánování a rozpočtování, neboť jim tyto procesy přinášejí pouze zvýšení pracovní zátěže. Moderní organizace se pokouší nalézt cesty jak zachovat proces plánování, avšak při snížení byrokratické, finanční a časové náročnosti a možnosti pružného přizpůsobení těchto rozpočtů. Tyto podniky „netvoří roční rozpočty tradiční cestou, ale překonávají zažitý systém směrem k pružnějšímu a efektivnějšímu systému plánování a hodnocení nákladů a výnosů. Takového systému se obecně vyznačují několika základními charakteristikami:“ ( Popesko, 2009, s. 203-205):

1. *Použití volných (klouzavých) rozpočtů místo pevných,*
2. *Hodnocení organizačních jednotek na základě ukazatelů výkonnosti,*
3. *Aplikace progresivních systémů odměňování,*
4. *Změna procesu plánování.*

Obdobné trendy sleduje i Král (2006, s. 304-305), který popisuje následující změny rozpočtových forem:



*Schéma 10 Trendy v rozpočtování (vlastní zpracování podle – Král, 2006, s. 304-305)*



## 4.2 Zero-Based Budgeting

Zero-Based Budgeting (česky označován jako rozpočtování s nulovým základem nebo rozpočtování na nulové bázi) představuje přístup, kdy příprava rozpočtů nevychází z dat minulosti, ale přehledu výkonů a činností daného útvaru. „*Ve vazbě na tyto činnosti se stanoví příslušná výše režijní nákladů. Je vhodné při tomto způsobu rozpočtování využívat normativů režijních nákladů, které mají obecnou platnost.*“ (Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 217)

Tento typ rozpočtování se používá u činností, které nemají přímý vztah k výkonům, tzn. například u rozpočtů výzkumu a vývoje či marketingu. Autorky dále uvádějí, že „*Rozpočtování s nulovým základem znamená neustálé **kladení otázek**, proč podnik zajišťuje ve vlastní režii konkrétní činnost, proč existuje určitý útvar a jaké jsou nebo jaké by měly být jeho cíle. Proces rozpočtování s nulovým základem začíná **stanovením cílů a identifikací jednotlivých činností**, nalezením vazeb mezi nimi, popřípadě jejich seskupením do dílčích procesů.*“ ....“*Hlavní předností této metody je i rušení a **omezování neproduktivních a zbytečných činností.***“ (Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 218)

Jak potvrzuje i Popesko (2009, s. 218), je tento přístup náročný časově i finančně, neboť při jeho použití se režijní náklady rozpočtují od nuly a je nutné všechny rozpočtované činnosti posoudit, zda jsou nutné a zda jsou náklady vynakládány smysluplně.

**Aplikaci** tohoto přístupu je možné popsat v šesti etapách: (Popesko, 2009, s. 218-219)

### 1. Vymezení objektu aplikace

Jelikož je, jak již bylo řečeno, celý proces časově a finančně náročný, neprovádí se v celé organizaci najednou. Proto je nutné stanovit objekt (útvar, provoz, závod, nebo činnost), který bude podroben tomuto rozpočtování.

### 2. Funkční analýza

V této fázi se zkoumají jednotlivé podnikové aktivity stanoveného objektu. Kvantifikuje se zde struktura výstupů, jako například počet faktur, počet upomínek, počet vyrobených kusů, apod. Tato část může být spojována s aplikací metody Activity-Based Costing (kalkulací podle aktivit).

### 3. Brainstorming

V rámci brainstormingu jsou v týmech diskutovány otázky opodstatněnosti jednotlivých aktivit, nutnosti jednotlivých výkonů či vhodnost využití outsourcingu. Cílem je zefektivnit činnosti a realizovat úspory v oblasti režijních nákladů.

### 4. Tvorba výkonových balíčků a stanovení výkonové úrovně

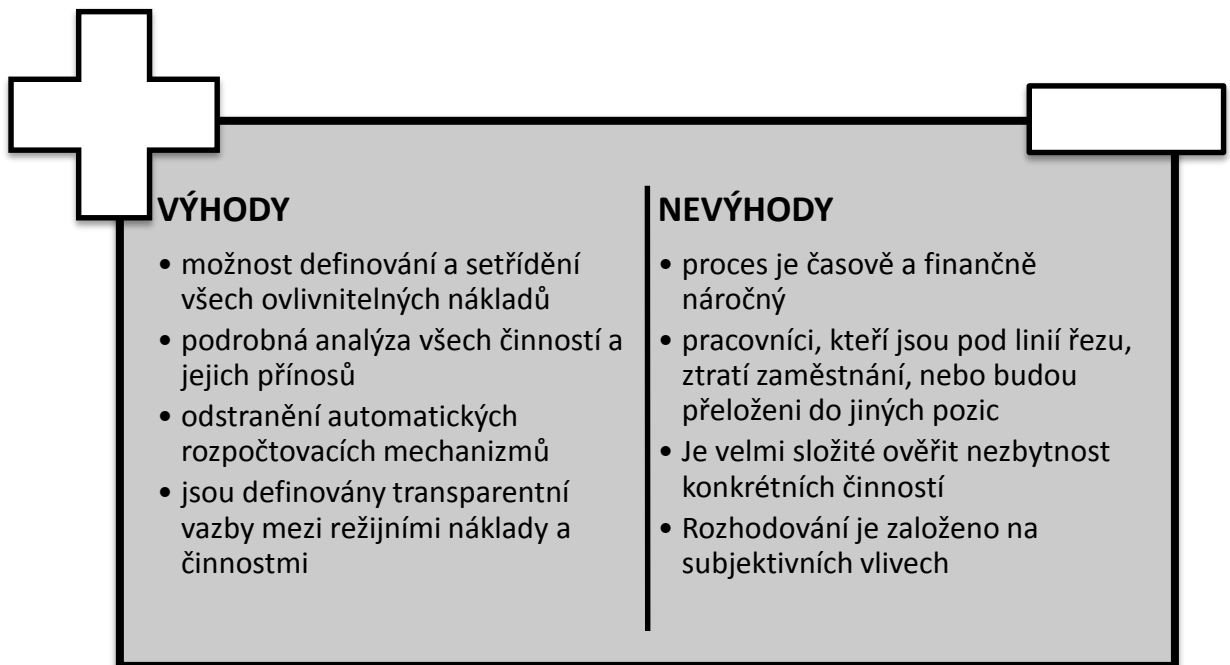
Dále jsou jednotlivé aktivity seskupovány do tzv. výkonových balíčků. Cílem této sumarizace je možnost budoucího odhadu zátěže daného pracoviště v nových podmínkách. Jednotlivé balíčky se pak mohou uspořádat do výkonových úrovní dle určitého typu výkonu.

### 5. Seřazení priorit

Výkonové balíčky je pak nutné seřadit dle jejich důležitosti. Pro manažery tímto vznikne seznam, kde jsou uvedeny veškeré činnosti se svými náklady i přínosy.

### 6. Rozpočtový řez

Poslední etapou je rozpočtový řez, který představuje možnost snižování nákladů daného objektu. Manažeři stanovují tzv. linii rozpočtového řezu, které představuje ukončení aktivit, které jsou pro podnik neefektivní.



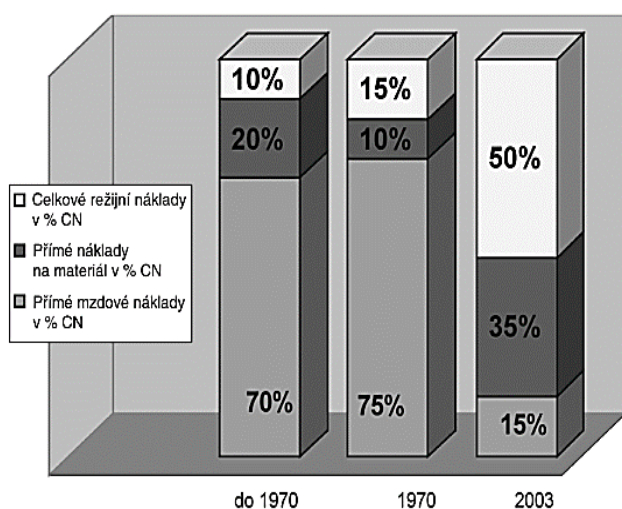
*Schéma 11 Výhody a nevýhody ZBB (vlastní zpracování podle Popesko, 2009, s. 222 a Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 218)*

### 4.3 Activity Based Budgeting

Podle Rasmussena (2003, s. 134) je rozpočtování podle aktivit (angl. zkratka ABB) následek členění nákladů podle činností (Activity-based Costing), které charakterizuje „pravdivé“ náklady na produkci výrobku nebo služby (uvnitř společnosti nebo externímu zákazníkovi). Activity-based Costing je často chápán jako důkladný přístup k přidělování nákladů, které mohou být použity k upřesnění cenových modelů a zlepšení analýzy ziskovosti. Jednoduše řečeno, sestavování rozpočtu podle činností (ABB) se zaměřuje na procesy v organizaci, které jsou relevantní pro úspěch firmy. Proto namísto rozpočtu pro oddělení prodeje, stanoví manažer rozpočet pro proces zajištění nových kontraktů. Manažer pak určí náklady spojené s procesem prodeje, spíše než stanovení nákladů na celé oddělení.

Jak uvádí Popesko (2009, s. 205) rozpočtování podle aktivit je založeno na identických principech jako ABC kalkulace (Activity-based Costing). Dále vysvětluje, že „*ABB se primárně zaměřuje na pochopení aktivit a jejich vztah k tvorbě hodnoty. Plány a rozpočty nejsou tvořeny na bázi organizačních jednotek, které reflektují odpovědnostní hledisko, ale jsou tvořeny na základě očekávané spotřeby výkonů jednotlivých aktivit, a ty jsou schopni měřit skutečnými jednotkami výkonu.*“

Petrík (2007, s. 715) přináší výhody aplikace tohoto systému rozpočtování: „*Metoda ABB umožní firemní zdroje prostřednictvím ABB rozpočtů (activity-based budgets – ABBs) a jeho technik také efektivně, transparentně a optimálně řídit, kontrolovat, plánovat i hodnotit jejich ekonomickou výkonnost (performance) a efektivitu (efficiency).*“



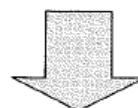
Graf 1 Vývoj celkových nákladů (Petrík, 2005, s. 44)

Metoda Activity-based Budgeting není izolovaným konceptem. Jak už bylo zmíněno, doplňuje přístup Activity-based Costing. Obě tyto metody vychází ze širšího rámce řízení podle aktivit (Activity-based Management). Důvodem pro hledání nových způsobů kalkulace a řízení nákladů byla radikální změna ve struktuře nákladových položek podniků v posledních desítkách let.

Popesko (2009, s. 205-206) demonstuje rozdíl mezi tradičními metodami rozpočtictví a ABB ilustrativním příkladem střediska „údržba a opravy“. Zde je patrné, že v tradiční metodě vychází rozpočet nákladů z jednotlivých nákladových kategorií, jako je např. materiál, mzdy, vzdělávání, úklid, apod. Pokud se tento rozpočet sestaví na základě aktivit, pak celkové náklady aktivity (CNA) jsou rozděleny na základě jednotkových nákladů aktivity (JNA), které se násobí mírou výkonu aktivity (MVA). Pro celé toto středisko jsou náklady rozděleny do pěti aktivit.

#### Tradiční rozpočet střediska

Kategorie nákladu	Rozpočet (Kč)
Materiál	800 000
Mzdy	1 640 000
Nájemné	750 000
Externí služby	200 000
Výkony spojů	80 000
Vzdělávání	150 000
Úklid	50 000
IT	400 000
	<b>4 070 000</b>



#### Rozpočet aktivit

Aktivita	JNA (Kč)	MVA	CNA (Kč)
Diagnostika	800	600	480 000
Lehká údržba	350	1 400	490 000
Seřizení	380	4 000	1 520 000
Výměna formy	400	2 900	1 160 000
Generální oprava	700	600	420 000
			<b>4 070 000</b>

Schéma 12 Srovnání tradičního rozpočtu s ABB (Popesko, 2009, s. 206)

Rozpočtový proces za použití metody ABB vychází ze stejných předpokladů jako klasický model rozpočtování. Pro rozpočtové období je nutné stanovit finální objem a strukturu plánované produkce, ze které vyústí odhad tržeb (Petřík, 2007, s. 718-720). Druhá etapa vychází ze známých analýz aktivit (activity analysis), které bývají součástí tzv. Seznamu aktivit/procesů (BOA – Bill, list of activities/processes). Dále se specifikují konkrétní zdroje (resources), které budou nutné pro zabezpečení plánovaných aktivit. Následně se tyto zdroje odsouhlasí a přidělí ABC jednotkám (cost pools). Sumarizací je pak vytvořen i rozpočet celkový.

Pro efektivní fungování tohoto konceptu je nutné, aby jednotky odpovědné za aktivity a procesy měly nejen schopnosti, ale také pravomoci reálně a efektivně ovlivňovat rozpočtované aktivity a procesy. (Petřík, 2007, s. 720)

Rozpočtový proces (Activity-based Budgeting Process) a tvorba rozpočtů tvořených aktivitami je znázorněna v následujícím schématu.

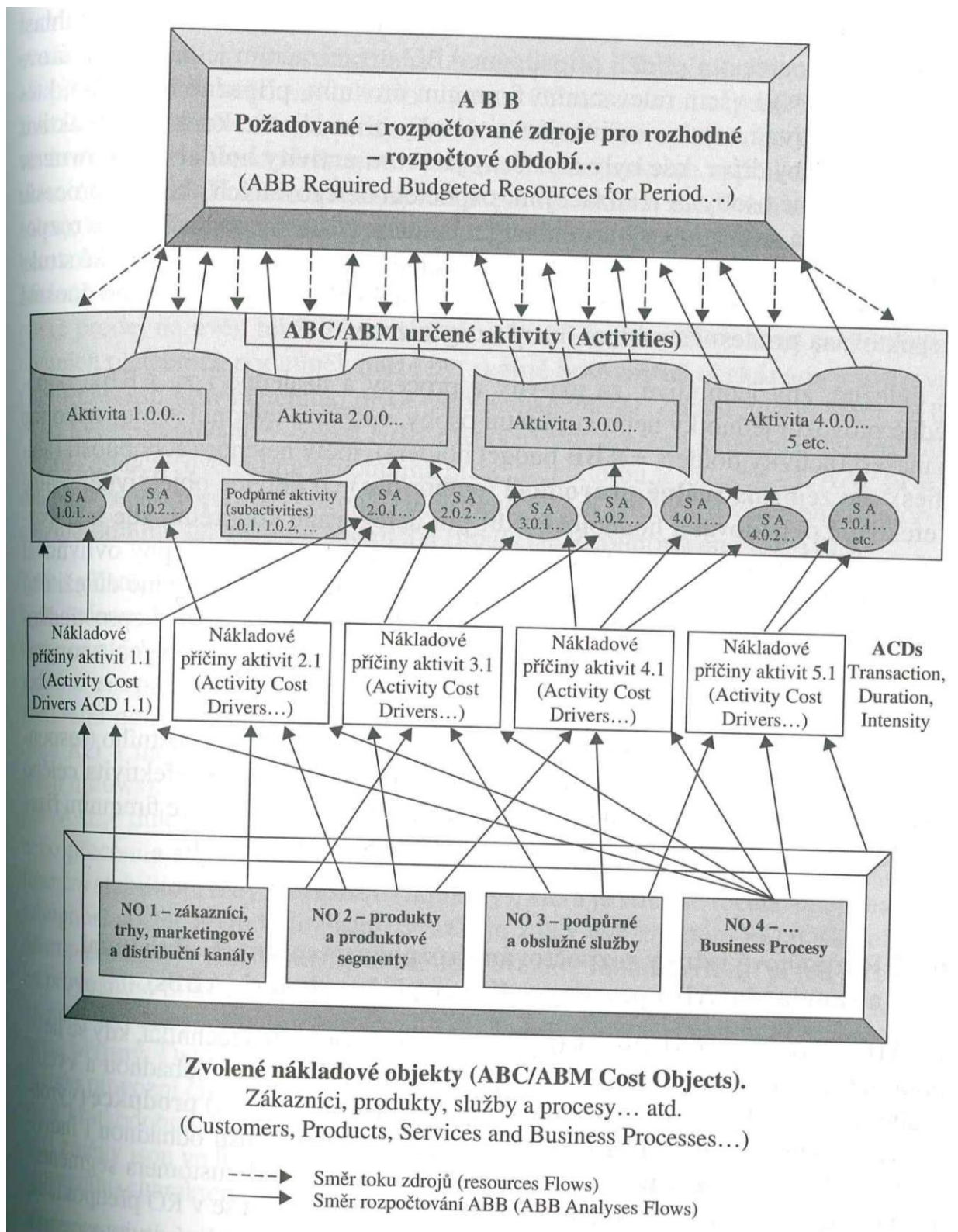


Schéma 13 Rozpočet a rozpočtový proces – ABB (Petřík, 2007, s. 719)

#### 4.4 Rolling Budgeting

Jako Rolling Budgeting je v češtině označován proces klouzavého (kontinuálního) rozpočtování. Jak uvádí Shim a Siegel (2005, s. 8) kontinuální (rolling budget) rozpočet je ten, který je revidován pravidelně na (kontinuální) bázi. Podnik sestavuje rozpočet na další měsíc nebo čtvrtletí v souladu s aktuálními údaji na konci předchozího období. Například, je-li rozpočet sestavován jako roční, tak na konci každého měsíce se pak sestaví rozpočet na následujících 12 měsících. Tím je zaručena kontinuita celého procesu a pravidelná aktualizace dle skutečných podmínek podnikového prostředí.

Klouzavý rozpočet je průběžně aktualizován tím, že jsou nepřetržitě přidávána nová rozpočtová období, jakmile je poslední rozpočtové období dokončeno. To znamená, že klouzavý (kontinuální) rozpočet zahrnuje inkrementální prodlužování stávajícího modelu rozpočtu. (Accountingtools.com, 2015)

Jiný pohled na klouzavý rozpočet nabízí Synek (2007, s. 123) který definuje klouzavý rozpočet jako rozpočet, který bere v úvahu změnu množství vyráběné produkce v jednotlivých obdobích. Vhodný je dle něj tento rozpočet pro podniky podléhající výkyvům ve výkonech.

#### 4.5 Beyond Budgeting

Beyond Budgeting nemá v českém jazyce jednoznačný ekvivalent. Bylo by jej však možné přeložit jako nadrozpočtový nástroj.

Web Moderní řízení (modernirizeni.ihned.cz, 2007) nabízí k pojmu Beyond Budgeting následující definici: „*Jde o nadrozpočtový nebo mimorozpočtový přístup, jehož podstatou je rychlá a pružná reakce na neustále se měnící tržní podmínky. K tomu se podnikové hierarchie přebudovávají na zákaznický orientované a v sítích působící decentralizované týmy. Strnulé formy řízení a plánování orientované na časové periody (měsíc, čtvrtletí, atd.) se nahrazují adaptivními manažerskými procesy. Jde o změnu paradigmatu a manažerského modelu. Odstranění tradičního rozpočtování není cílem této změny nýbrž jejím důsledkem.*“

K problematice Beyond Budgetingu se vyjadřuje i Popesko (2009, s. 212-213), který uvádí, že za základní principy tohoto konceptu je možné považovat řízení procesů uvnitř organizace a radikální decentralizaci. Beyond Budgeting je tedy hledání cest k dosažení stanovených

cílů za pomoci přizpůsobivých flexibilních mechanismů. Šestero základních zásad a jejich vazby znázorňuje následující schéma.

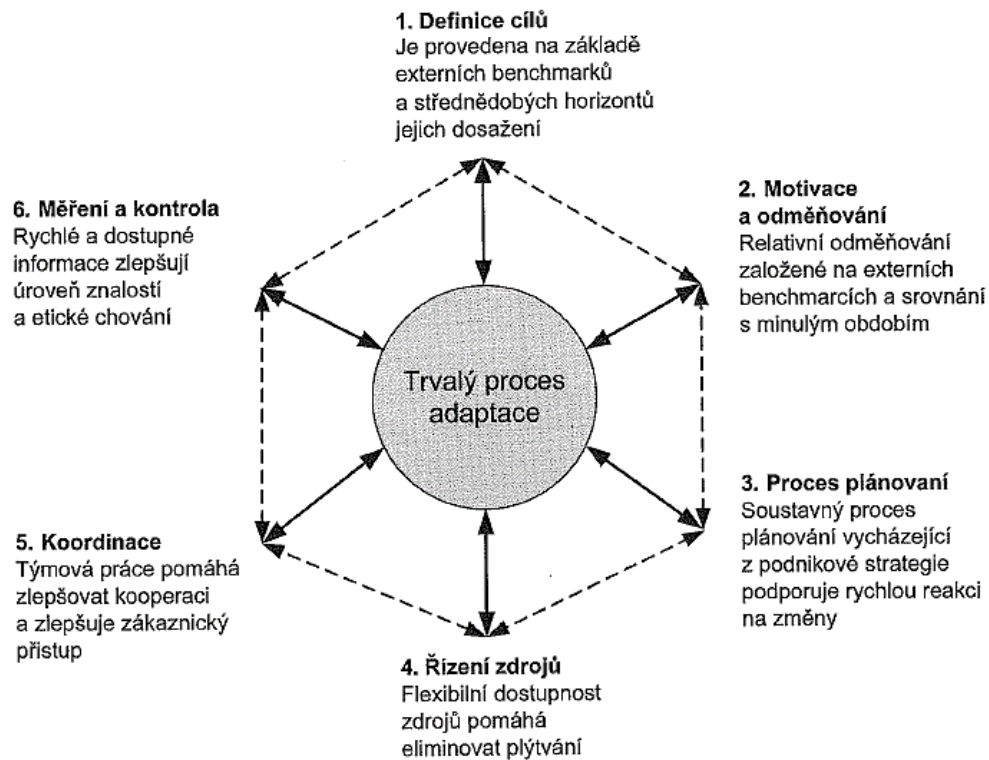


Schéma 14 Principy Beyond Budgeting (Popesko, 2009, s. 213)

Autoři Hope a Fraser (2003, s. 3), zabývající se konceptem Beyond Budgeting, označují současný stav podnikového plánování jako „The Annual Performance Trap“, tedy roční výkonnostní past.

Jednotlivé prvky tohoto obsáhlého systému je možné shrnout do 12 základních principů:

Principy řízení procesů	Organizačně řídicí procesy
1. Stanovení cílů	7. Představa hodnot
2. Systém odměňování	8. Odpovědnost
3. Plánování	9. Síť
4. Kontrola	10. Autonomie
5. Zdroje	11. Blízkost k zákazníkům
6. Koordinace	12. Transparence

Tabulka 2 Prvky Beyond Budgeting (Popesko, 2009, s. 215)

## 5 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této práce je rozdělena do čtyřech kapitol. Každá kapitola představuje krátkou literární rešerši z řešené problematiky. Pro její zpracování bylo použito českých i zahraničních zdrojů.

První kapitola má za cíl poskytnout náhled na problematiku jednotné definice pojmů plán a rozpočet. Jak je z odborné literatury patrné, existují rozdílná vnímání těchto pojmů, jednak mezi autory, ale také teritoriálně. Tato otázka je vysvětlena prof. Králem. V této práci bude vycházeno z definice rozpočtování jako: *procesu formulování hodnotově vyjádřených cílů se obecně označuje jako rozpočtování (Budgeting) a výstupy tohoto procesu jako rozpočty (Budgets)*. Dále je v 1. kapitole nabídnuto základní členění rozpočtů a vysvětlen je význam hlavního souhrnného rozpočtu.

Druhá kapitola popisuje proces sestavení rozpočtu. Je zde vysvětlen rozpočtový proces, cíle této činnosti a vztah rozpočtu k časovému období, obecně časové dimenzi.

Kapitola 3 nastiňuje tradiční přístupy k rozpočtování. Úvod této kapitoly patří představení základních typů (forem) rozpočtů. Na tuto problematiku navazuje problematika analýzy odchylek a zkoumání příčin jejich vzniku. Dále jsou předvedeny běžně používané metody rozpočtování, a to konkrétně metodu Bottom-Up a Top-Down. Závěrem jsou představeny výsledky česko-rakouského výzkumu v oblasti rozpočtování.

Závěrečná kapitola teoretické části se věnuje moderním přístupům k rozpočtování. Zde jsou nejprve definovány základní nedostatky tradičních metod rozpočetnictví. Na základě těchto stinných stránek jsou pak vybrány 4 nejvýznamnější koncepty moderního rozpočetnictví, a to: Zero-Based Budgeting, Activity-based Budgeting, Rolling Budgeting a Beyond Budgeting. Každý z těchto konceptů je stručně představen.

Na základě poznatků teoretické části je vypracována praktická část této práce. Dle těchto teoretických znalostí je analyzován a popsán současný stav rozpočtování konkrétního podniku FX, a s. a vybrán i navržen jeden z moderních konceptů rozpočetnictví.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Společnost FX, a. s., sídlící v jednom z okresních měst Zlínského kraje, byla založena začátkem 90. let minulého století. V této době však nedošlo k založení průmyslového podniku, nýbrž sloučení dvou hlavních provozů – nástrojárny a slévárny, které byly založeny a vlastněny původní mateřskou společností MX, a. s. Tyto samostatné provozy fungovaly více než 50 let autonomně, proto pro jejich sloučení bylo nutné stanovit společné priority, sjednotit vize, cíle a plány. (Výroční zpráva společnosti FX, a. s., 2013, s. 3)

Jak již bylo uvedeno, jedná se o akciovou společnost, jejíž základní kapitál je rozdělen do 9 345 ks akcií s nominální hodnotou 10 000 Kč. Společnost je vlastněna dvěma právníckými osobami, patřícími do společné podnikatelské skupiny. Jejich podíl je rozdělen v poměru 86,10 % a 13,90%.

Podle aktuálního Výpisu z obchodního rejstříku jsou předmětem podnikání tyto činnosti:

- vývoj, výroba, opravy, úpravy a znehodnocování zbraní
- slévárenství, modelářství
- obráběčství
- zámečnictví, nástrojářství
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.



Obrázek Ilustrační foto  
(FX.MX.cz,2015)

*„Výrobky FX, a.s. nacházejí uplatnění v kvalitativně náročných výrobních oborech, jako jsou letecký, automobilový a textilní průmysl, elektrotechnika, zdravotnictví, optika atd. Trvalá pozornost je věnována zabezpečování kvality všech procesů a zdokonalování organizace. Od roku 1998 je firma certifikována podle norem ISO.*

*V průběhu své výrobní historie společnost postupně rozvíjela exportní obchodní aktivity a v současné době máme významné zákazníky v Německu, Francii, Velké Británii, Rakousku, Belgii, Nizozemsku, USA, Finsku, Švédsku, Izraeli, na Slovensku atd.“(FX.MX.cz, 2013)*

*„Společnost FX, a.s. má zavedený a udržovaný systém managementu jakosti zabezpečující stabilitu veškerých firemních procesů. Jednotlivé činnosti a procesy jsou čitelné a snadno identifikovatelné a poskytují důkazy o shodě s požadavky zákazníků i o efektivním fungování společnosti. Systém managementu jakosti akciové společnosti je certifikován od dubna 1998 dle normy EN ISO 9001 a od března 2009 taky dle normy AS 9100. Dne 9. 3. 2012 byla*

úspěšně provedena recertifikace systému managementu jakosti dle norem ISO 9001:2008 a AS 9100 Revision C. Certifikaci provedla společnost Lloyd's Register EMEA. (FX.MX.cz, 2013)

## 6.1 Základní údaje o společnosti

Nejen pro analýzu odvětví je nutné jednotlivé činnosti rozčlenit dle mezinárodní klasifikace ekonomických činností, konkrétně dle české verze – CZ-NACE.

Klasifikace ekonomických činností - CZ-NACE	
24530:	Výroba odlitků z lehkých neželezných kovů
245:	Slévárenství
25400:	Výroba zbraní a střeliva
25610:	Povrchová úprava a zušlechťování kovů
25730:	Výroba nástrojů a náradí
46900:	Nespecializovaný velkoobchod
471:	Maloobchod v nespecializovaných prodejnách
4778:	Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
69200:	Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství
7120:	Technické zkoušky a analýzy
74:	Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti

Tabulka 3 Klasifikace ekonomických činností - CZ-NACE (Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES, 2015)

## 6.2 Struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je sestavena jako liniová, tudíž jsou jasně definovány vztahy podřízenosti a nadřízenosti v rámci 5 hlavních útvarů.



Schéma 15 Organizační struktura podle (Výroční zpráva společnosti FX, a. s., 2013, s. 3) – vlastní zpracování

Společnost je rozdělena do 5 provozů: Nástrojárna, Slévárna, Obchodní zboží, Kontrola, Dotační projekty a Správa. Jednotlivé provozy jsou pak dále členěny na střediska, která je možno analyzovat až na úrovni jednotlivých pracovišť. S tímto členěním koresponduje také rozdělení nákladů dle odpovědnosti, které znázorňuje následující tabulka.

úroveň	typ	číslo	název
1			<b>FX, a. s.</b>
2	provozy	1	Správa
		2	Nástrojárna
		3	Slévárna
		4	Obchodní zboží
		5	Kontrola
		9	Dotační projekty
3	střediska	11	Správa
		21	Nástrojárna-nevýrobní část
		23	Nástrojárna-výrobní část
		31	Slévárna-nevýrobní část
		32	Slévárna-výroba
		41	Obchodní zboží
		5X	Kontrola
		92	Educa IV
4	pracoviště	23	<b>Nástrojárna</b>
		230	Přímé a ostatní náklady NA
		231	CNC (ocel formy)
		232	Hloubičky a výroba elektrod
		233	Drátovky
		234	Klasika
		236	Kalení
		237	Navařování
		238	Nástrojář
		32	<b>Slévárna</b>
		320	Přímé a ostatní náklady SL
		321	Modelárna
		322	Obalování
		323	Vytavování
		324	Žhánění + odlévání
		325	Pískování
		326	Apretace
		327	Tepelné zpracování
		328	Obrábění CNC
		329	Odlévání barevných kovů (ISTOL)
		351	Konstrukce a výroba Al forem
		51	<b>Kontrola</b>
		510	Kontrola - obecné náklady
		511	Penetrace
		512	RTG
		513	3D měření
		514	Kontrola ostatní SL

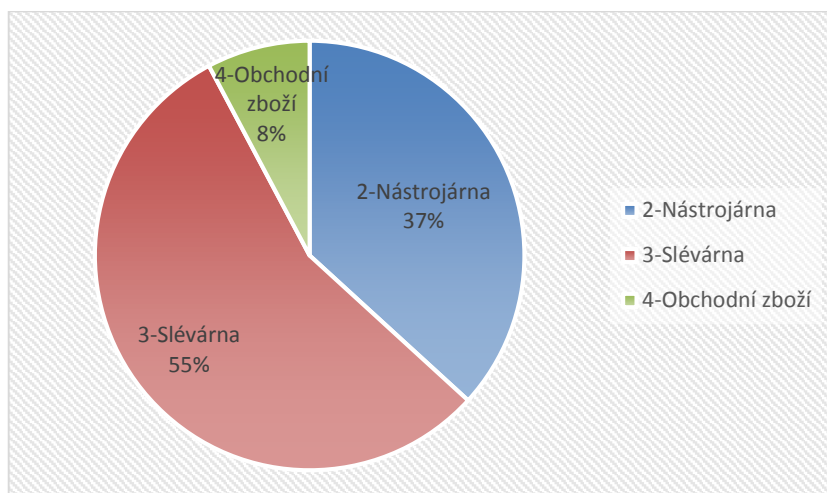
Tabulka 4 Rozdělení nákladů dle odpovědnosti 2014 (vlastní zpracování)

## 7 ANALÝZA VNĚJŠÍCH PODMÍNEK HOSPODAŘENÍ

Žádná podnikatelská entita, působící na nedokonale konkurenčním trhu, neexistuje izolovaně a autonomně. Proto pro analýzu a pochopení hospodaření dané organizace je nutné nejprve vyhodnotit vývoj daného odvětví hospodářství a její vztah ke klíčovým odběratelům (zákazníkům).

### 7.1 Analýza zákazníků

Mezi provozy, které mají své externí odběratele, patří 2-Nástrojárna, 3-Slévárna a 4-Obchodní zboží. Každý z těchto provozů má své specifické produkty, proto i zastoupení odběratelů je u nich odlišné. Obecně se dá však říci, že dominantní jsou tržby generované slévárnou, naopak prodej obchodního zboží tvoří pouze marginální část tržeb.



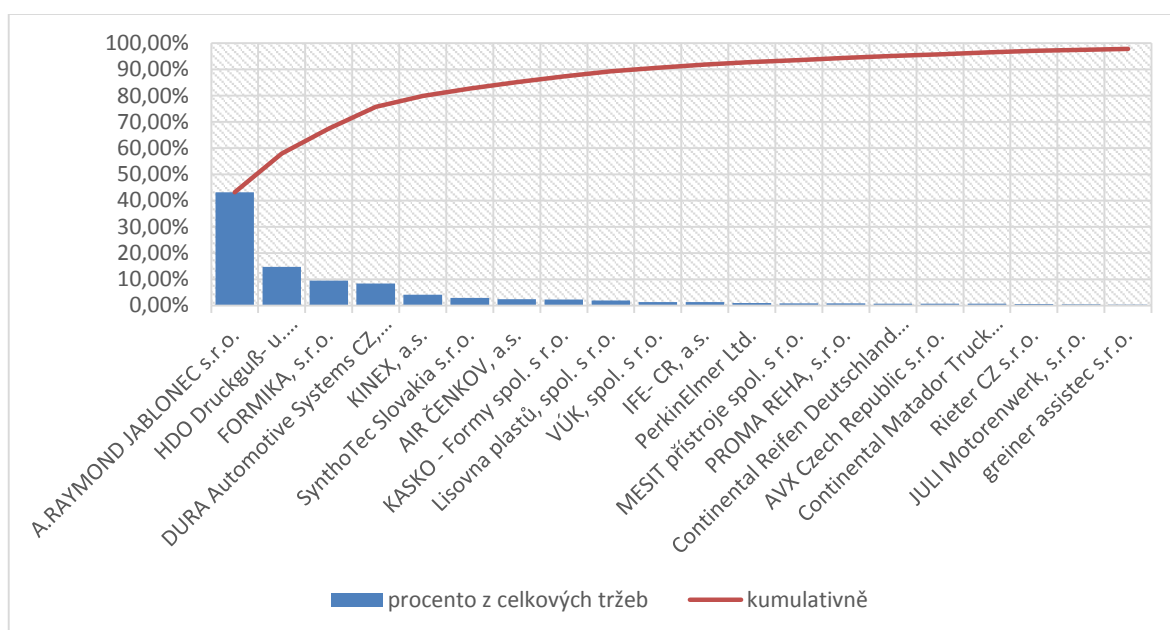
Graf 2 Podíl provozů na celkových tržbách 2013 (vlastní zpracování)

#### Provoz 2-Nástrojárna

Následující tabulka znázorňuje 10 nejvýznamnějších odběratelů, kteří generují největší tržby provozu nástrojárny. V teritoriálním rozboru tvoří téměř 80 % zakázky pro české společnosti. Ostatní jsou realizovány pro společnosti ze Spolkové republiky Německo, Slovensko, Francie nebo Velké Británie.

odběratel	Data	
	datum	Počet z zakázka
A.RAYMOND JABLONEC s.r.o.		78
HDO Druckguß- u. Oberflächentechnik GmbH		13
FORMIKA, s.r.o.		16
DURA Automotive Systems CZ, s.r.o.		7
KINEX, a.s.		5
SynthoTec Slovakia s.r.o.		3
AIR ČENKOV, a.s.		4
KASKO - Formy spol. s r.o.		2
Lisovna plastů, spol. s r.o.		2
VÚK, spol. s r.o.		3

Tabulka 5 Odvod zakázek nástrojárny 2013 (vlastní zpracování)



Graf 3 Analýza zákazníků nástrojárny – Pareto rozdělení (vlastní zpracování)

Z analýzy Pareto rozdělení zákazníků nástrojárny vyplývá, že 20 % nejvýznamnějších odběratelů tvoří téměř 92 % celkového obrátu.

### Provoz 3-Slévárna

Největší odběratele provozu slévárna zachycuje následující tabulka. Z celkového úhrnu zakázek i z jejich peněžního vyjádření je patrný dominantní podíl slévárny na celkových tržbách společnosti FX, a. s.

odběratel	↓ produkt	Data	
		Počet z zakázka	Součet z Částka prodeje
⊕ AOA apparetebau gauting GmbH		17	7 204 378,58 Kč
⊕ Meopta - optika, s.r.o.		14	6 202 854,00 Kč
⊕ TFE electronics		1	4 640 903,90 Kč
⊕ Artus SAS		14	3 133 592,93 Kč
⊕ PerkinElmer Ltd.		6	2 954 976,52 Kč
⊕ IFE- CR, a.s.		51	2 698 959,34 Kč
⊕ ŠKODA ELECTRIC a.s.		7	2 292 420,00 Kč
⊕ NSE Industries		13	2 215 952,88 Kč
⊕ DICOM, spol. s r.o.		6	2 071 799,26 Kč
⊕ ZODIAC ACTUATION SYSTEMS		3	1 890 394,50 Kč

Tabulka 6 Vyhodnocení prodeje odlítků 2013 (vlastní zpracování)

### Provoz 4-Obchodní zboží

Tato tabulka prezentuje největší zákazníky posledního významného provozu, a to prodeje obchodního zboží. Tyto tržby jsou tvořeny z prodeje speciálních obrobků, odlítků, přírub, armatur, apod.

Součet z Celková částka (Součet)			
Název	↓ Datum vystavení	↓ Popis	Celkem
⊕ BAST s.r.o.			1 344 128,44 Kč
⊕ TSUBAKI KABELSCHLEPP GmbH			1 026 613,57 Kč
⊕ IFE- CR, a.s.			792 079,01 Kč
⊕ Meopta - optika, s.r.o.			723 182,30 Kč
⊕ MSV interier s.r.o.			443 408,00 Kč
⊕ PAULSTRA s.n.c.			350 722,19 Kč
⊕ ESMA Försäljnings AB			312 686,16 Kč
⊕ STRÁNSKÝ a PETRŽÍK,			278 464,00 Kč
⊕ MESIT ronex, spol. s r.o.			237 903,40 Kč
⊕ KRONES AG			235 251,65 Kč

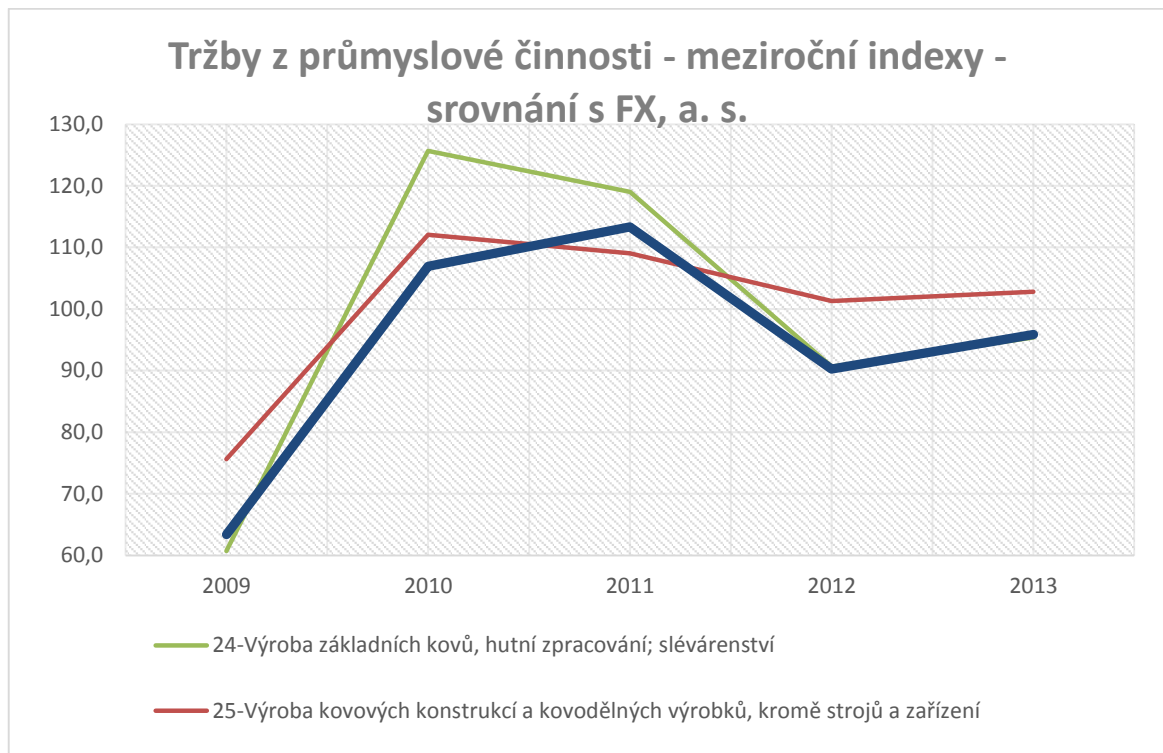
Tabulka 7 Vyhodnocení prodeje obchodního zboží 2013 (vlastní zpracování)

## 7.2 Analýza vývoje odvětví

Pro relevantní posouzení vývoje společnosti FX, a. s. je nutné nejprve analyzovat vývoj daného průmyslového odvětví. Tato analýza ukáže, zda se tento podnik vyvíjí stejně jako odvětví, ve kterém působí, či se v jednotlivých letech ve svém hospodaření zásadně od odvětví odchyluje.

Následující graf demonstruje tržby z průmyslové činnosti, konkrétně jejich meziroční indexy na bázi běžných cen. Podle klasifikace CZ-NACE byly pro srovnání vybrány průmyslové

kategorie: 24-Výroba základních kovů, hutní zpracování; slévárenství a 25-Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení, které nejlépe vystihují podnikatelské prostředí analyzované společnosti FX, a. s.



*Graf 4 Vývoj průmyslových odvětví 2009-2013 (vlastní zpracování dle czso.cz, 2015)*

Jak graf jednoznačně ukazuje, v letech 2010 – 2013 nedošlo k výrazné odchylce ve vývoji tržeb mezi analyzovaným podnikem a odvětvím.

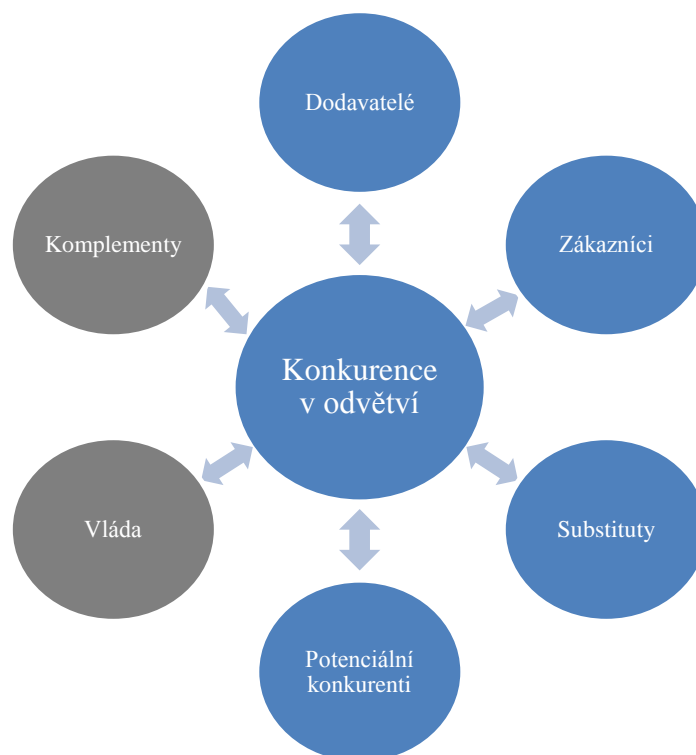
### 7.3 Porterova analýza

Porterův model představuje nástroj analýzy prostředí podniku daného oboru. Jak název napovídá, jeho autorem je profesor Michael Eugene Porter, významný americký ekonom a profesor na Harvard Business School. Proslavil se zejména jako guru strategického řízení. Představil celou řadu dalších konceptů jako je hodnotový řetězec, strategické skupiny a další. (ManagementMania.com, 2015)



Tato metoda (ang. Porter five forces analyses) bývá někdy označována i jako analýza 5F. To proto, že se skládá z 5 základních pilířů, které ovlivňují určité odvětví daného trhu. Mezi 5F se řadí: (Kěřkovský a Vykypěl, 2006, s. 53)

1. Vyjednávací síla zákazníků (bargaining power of buyers)
2. Vyjednávací síla dodavatelů (bargaining power of suppliers)
3. Hrozba vstupu nových konkurentů (threat of entry)
4. Hrozba substitutů (threat of substitutes)
5. Rivalita firem působících na daném trhu (competitive rivalry within industry)



*Schéma 16 Porterova analýza – vlastní zpracování dle ManagementMania.com (2015)*

### **Zákazníci**

Na straně poptávky po produktech mají hlavní slovo zákazníci, a to především v případech. Kdy je zákazník buď velký, nebo pro podnik významný (tzn. klíčový z hlediska dosahování stanovených tržeb). Z důvodu vysoké konkurence a nasycenosti trhu jsou zákazníci citliví na změnu ceny, tzn. zboží má vysoce elastickou poptávku. Společnost FX, a. s. se však zabývá speciální zakázkovou výrobou jako např. výrobou forem pro tlakové a přesné lití, výrobou prototypů, přesným litím do voskových modelů apod.

### **Dodavatelé**

Podnikové prostředí dané firmy mohou taky ovlivňovat dodavatelé surovin, práce nebo zboží. Největší vyjednávací sílu mají ti dodavatelé, jejichž produkty nebo suroviny jsou vysoce diferencovány, tzn., že odběratel nemůže přejít ke konkurenci. Další hrozba pramení v nedokonalé informovanosti netransparentních trhů. Jedná se například o dodavatele speciálních vosků a hutního materiálu.

### **Noví konkurenti**

Důležitou otázkou v případě pronikání nových firem do odvětví je velikost bariér vstupu. Ty jsou zpravidla způsobeny legislativním omezením, nebo potřebou vysoké kapitalizace podniku (vysokými fixními náklady) v oblasti slévárenství a obrábění kovů víceosými CNC stroji.

### **Substituty**

Substituty představují náhradu produktu se stejnými vlastnostmi a charakteristikami kvality. Pro prostředí stávajících podniků však mohou ohrozit tehdy, pokud jsou vyráběny s nižšími náklady, nebo zvyšují nabídku takovýchto produktů. V tomto případě by zavedení substitutů znamenalo pro již existující producenty snížení objemu prodeje, nebo alespoň prodejní ceny.

### **Rivalita mezi konkurenty**

Konkurence je dnes ve většině odvětví velké části trhu. Pro podnik je nebezpečné, pokud zákazníci nerozlišují jednotlivé produkty, pokud je vnímají jako indiferentní. V rámci vysoce konkurenčního odvětví zpravidla existuje nadbytek výrobních kapacit a bariéry pro odchod z trhu jsou vysoké.

V praxi vlivem ostatních mikro a makroekonomických jevů dochází k rozšíření původního modelu o 2 články, a to o vládu prostřednictvím byrokratické regulace a komplementů daných statků či služeb.

## 8 ANALÝZA VNITŘNÍCH PODMÍNEK HOSPODAŘENÍ

### 8.1 Stručná finanční analýza<sup>1</sup>

Ukazatele rentability		2010	2011	2012	2013
rentabilita vlastního kapitálu	NI/vl kapitál	0,00	0,46	0,28	0,25
rentabilita celkového kapitálu	NI/celková aktiva	-0,26	0,07	0,06	0,07
rentabilita dlouhodobého kapitálu	NI+úroky z dlouhodobých úv ěrů/dlouhodobé závazky +VJ	0,00	0,46	0,28	0,14
rentabilita tržeb	EBT/tržby	-0,24	0,06	0,06	0,07
rentabilita investic	EBT/celková aktiva	-0,26	0,08	0,07	0,07
zisková marže	NI/tržby	-0,24	0,06	0,06	0,07
multiplikátor jmění akcionářů	CA/VJ(-prioritní akcie)	-26,92	6,52	4,57	3,56
Ukazatele aktivity (obratu)					
obrátka aktiv	tržby/aktiva	1,07	1,19	1,10	1,01
obrátka fixních aktiv	tržby/fixní aktiva	2,36	2,99	2,97	2,77
obrátka zásob	tržby/zásoby	4,80	4,59	4,58	4,57
obrátka závazků	tržby/závazky	2,22	2,64	2,56	3,61
doba obratu aktiv	aktiva/denní tržby	341,34	306,51	331,12	360,10
doba obratu stálých aktiv	fixní aktiva/denní tržby	154,35	122,20	122,97	132,01
doba obratu stálých aktiv	fixní aktiva/denní tržby	106,99	84,70	84,90	91,14
doba obratu zásob	zásoby/denní spotřeba	134,49	152,44	157,20	154,29
doba obratu zásob	zásoby/denní spotřeba	93,22	105,66	108,53	106,52
průměrné inkasní období	pohledávky/denní tržby	76,35	52,14	55,08	67,68
průměrné inkasní období	pohledávky/denní tržby	52,92	36,14	38,03	46,73
doba obratu závazků	závazky/denní tržby	164,77	138,37	142,66	101,14
doba obratu závazků	závazky/denní tržby	114,21	95,91	98,50	69,83
Ukazatele likvidity					
běžná likvidita	fin maj+krátko poh+zás/krátko závazky	0,79	1,12	1,21	1,24
pohotová likvidita	fin maj+krátko pohledávky/krátko závazky	0,46	0,63	0,75	0,81
okamžitá likvidita	fin majet/krátkodobé záv	0,12	0,30	0,42	0,43
Ukazatele zadluženosti					
finanční páka	celková aktiva/vlastní jmění	-26,92	6,52	4,57	3,56
celková zadluženost	cizí zdroje/celková aktiva*100	1,03	0,84	0,78	0,72
zadluženost vlastního jmění	dlouhodobé závazky/vlastní jmění	0,00	0,00	0,00	0,75
úrokové krytí	EBIT+nákl úroky/úroky	-14,25	10,17	11,16	21,32
koeficient samofinancování	vlastní jmění/celková aktiva	-0,04	0,15	0,22	0,28
Ukazatele ziskovosti					
addit value margin	přidaná hodnota/tržby	0,34	0,45	0,45	0,48
operating margin	EBIT/tržby	-0,23	0,07	0,07	0,07
after tax margin	čistý zisk(EAT)/tržby	-0,24	0,06	0,06	0,07
Ostatní ukazatele					
zisk na pracovníka	čistý zisk/počet pracovníků	-241,94	64,82	57,74	70,10
přidaná hodnota na pracovníka	přidaná hodnota/počet pracovníků	338,39	496,90	465,75	482,45
produktivita práce	tržby/počet prac	999,11	1098,80	1029,39	1002,19
průměrná mzda pracovníka	mzdové N/12/počet pr	20,60	21,13	21,23	21,53
Ukazatele cash flow					
čistý pracovní kapitál	oběžná aktiva - krátk závazky	-15931,00	8602,00	13497,00	15860,00
index pracovního kapitálu	(oběžná aktiva - krátk závazky)/oběžná aktiva	-0,24	0,11	0,18	0,20
rentabilita tržeb z čistého pracovního kapitálu	WC/tržby	-0,12	0,06	0,10	0,12
rentabilita čistého pracovního kapitálu	zisk/WC	2,00	1,02	0,56	0,57
doba obratu WC	WC/denní tržby	-44,09	21,01	36,53	44,78
doba obratu WC	WC/denní tržby	-30,56	14,56	25,22	30,91

Tabulka 8 Stručná finanční analýza (vlastní zpracování dle Justice.cz, 2015)

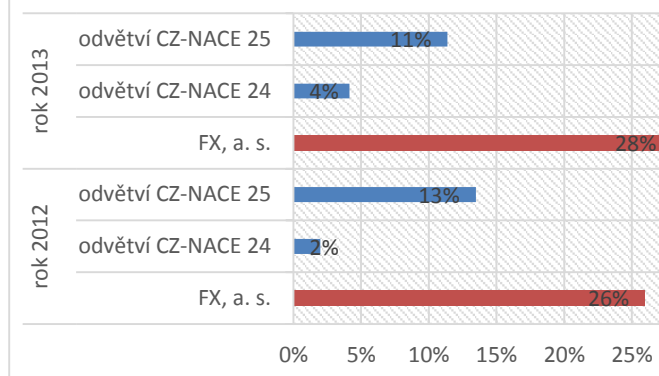
<sup>1</sup> Finanční analýza byla vypočtena za použití programu: ČERNÝ, Jaromír. Studna.cz [online]. 2005 [cit. 2011-02-09]. Finanční analýza FIA 1.4. Dostupné z WWW: <<http://www.studna.cz/financni-analyza-fia-p-4513.html>>.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) patří mezi nejběžnější poměrové ukazatele finanční analýzy. V analyzovaných letech se podnik FX, a. s. vyvíjel lépe než dvě klíčová odvětví, ve kterých působí. V letech 2012-2013 dosahuje rentability přes 20 %. V roce 2011 je rentabilita také vysoká, avšak její výsledek není relevantní, neboť pro jeho výpočet byla použita záporná hodnota vlastního kapitálu a ztráta.

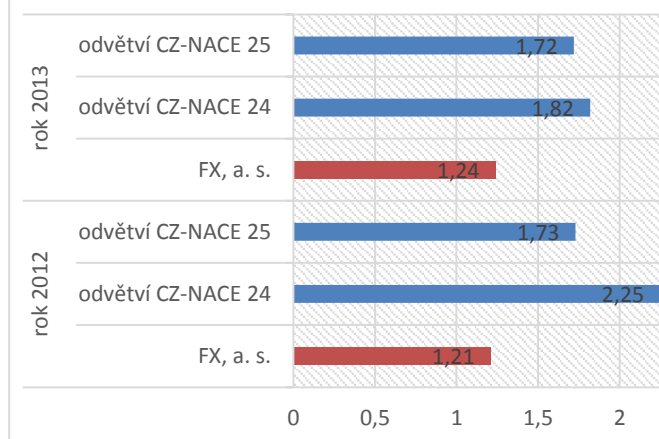
Likvidita 3. stupně (L3 nebo běžná) vychází pod hranici doporučených hodnot i pod hodnotami odvětví. Tento vývoj může být způsoben velkými krátkodobými závazky, tvořenými převážně závazky z obchodních vztahů. Vývoj této veličiny se však nejeví jako ohrožující finanční řízení společnosti.

Koeficient samofinancování, tedy poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům patří mezi ukazatele zadluženosti. Společnosti FX, a. s. dokáže z vlastních zdrojů pokrýt méně než 30 % své finanční potřeby. Optimální hranice tohoto ukazatele je kolem 40 % (doplňěk k celkové zadluženosti), kterou odvětví splňuje.

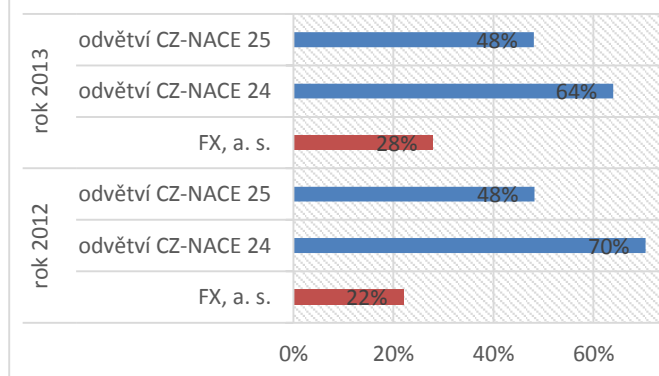
## Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)



## Likvidita L3



## Koeficient samofinancování (VK/A)



Graf 5 Grafy finanční analýzy (vlastní zpracování dle Justice.cz, 2015 a MPO.cz, 2015)

## 8.2 Analýza finančního zdraví<sup>2</sup>

Pro posouzení finančního zdraví podniku FX, a. s. ve sledovaných letech byly provedeny 3 nezávislé testy, které by měly na základě vykazovaných účetních veličin stanovit riziko bankrotu a celkovou úroveň finančního zdraví společnosti.

Jako první byl proveden Teflerův bankrotní model (TBM), který ukazuje riziko bankrotu. V roce 2010 vychází hodnota TBM nízká (tzn. pod hranicí 0,2), tudíž v tomto roce hrozilo vysoké riziko bankrotu. V ostatních letech je výsledek nad hranicí 0,3, tedy společnost mělo malou pravděpodobnost bankrotu.

Teflerův test	2010	2011	2012	2013
EBIT/krátkodobé závazky	-0,36	0,16	0,14	0,15
oběžná aktiva/cizí zdroje	0,52	0,71	0,80	0,88
krátkodobé závazky/celková aktiva	0,67	0,53	0,51	0,51
tržby/celková aktiva	1,07	1,19	1,10	1,01
<b>TBM</b>	<b>0,17</b>	<b>0,46</b>	<b>0,45</b>	<b>0,45</b>

Tabulka 9 TBM test (vlastní zpracování)

Dalším provedeným testem byl Beermanův test (BDF, Beermanova diskriminační funkce). Tento test je vhodný pro řemeslnické firmy a firmy výrobního charakteru.

Výsledky je nutno porovnat s hodnoticí škálou, ze které jednoznačně vyplývá, že společnost FX, a. s. v těchto sledovaných letech procházela špatnou finanční situací. Bohužel trend tohoto ukazatele je rostoucí, což nepřispívá ke zlepšení finanční situace daného podniku.

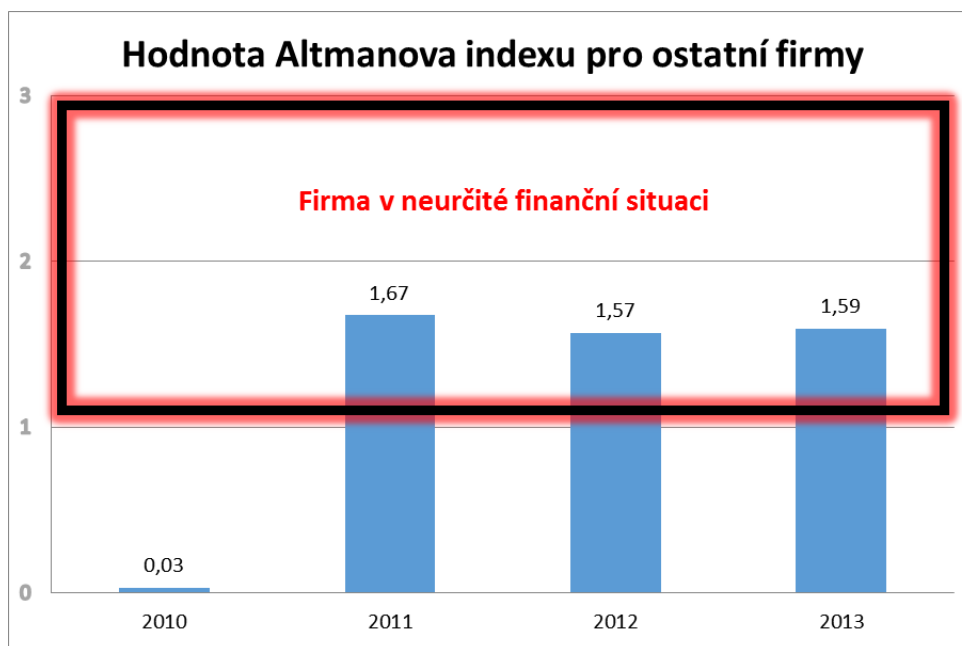
<i>velmi dobrá</i>	<i>dobrá</i>	<i>průměrná</i>	<i>špatná</i>
0,2	0,25	0,3	0,35

<sup>2</sup> Finanční analýza byla vypočtena za použití programu: ČERNÝ, Jaromír. Studna.cz [online]. 2005 [cit. 2011-02-09]. Finanční analýza FIA 1.4. Dostupné z WWW: <<http://www.studna.cz/financni-analyza-fia-p-4513.html>>.

Beermanův test	2010	2011	2012
odpisy HIM/počáteční stav HIM + přírůstek za období	0,21	0,22	0,21
přírůstek za období/odpisy HIM	-0,49	-0,46	-1,05
EBT/tržby	-0,24	0,06	0,06
závazky za bankami/celkové dluhy (cizí zdroje)	0,35	0,37	0,34
zásoby/tržby	0,21	0,22	0,22
Cash Flow /celkové dluhy	0,00	0,00	0,00
celkové dluhy/celková aktiva	1,03	0,84	0,78
EBT/celková aktiva	-0,26	0,08	0,07
tržby/celková aktiva	1,07	1,19	1,10
EBT/celkové dluhy	-0,25	0,09	0,09
<b>BDF</b>	<b>0,46</b>	<b>0,56</b>	<b>0,56</b>

Tabulka 10 Beermanův test (vlastní zpracování)

Naposled byla účetní data podrobena testu tzv. Altmanova indexu. Výsledky tohoto indexu nelze považovat za uspokojivé, neboť v letech 2011 – 2013 se společnosti nachází v pásmu neurčitě finanční situace. V roce 2010 se pohybovala v pásmu firem s finančními problémy.



Graf 6 Altmanův index (vlastní zpracování)

## 9 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza daného podniku ukazuje jednak silné stránky společnosti, ale i její slabé stránky. Toto pojetí představuje interní analýzu. Externí analýza je rozdělena na příležitosti a hrozby, které by podnik mohly ohrozit.

<p><b>SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specializovaná výroba a technologie</li> <li>• Tradice společnosti</li> <li>• Přidaná hodnota výroby</li> <li>• Propojenost v rámci mateřské skupiny</li> <li>• Zajištění celkového výrobního procesu, prototyping, 3D tisk</li> </ul>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technická náročnost výroby</li> <li>• Obtížný systém řízení výroby</li> <li>• Vysoký podíl zmetkovosti a vratky a odpadů</li> <li>• Výroba menšího počtu výrobků</li> </ul>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specializace na nové trhy – např. letecký průmysl</li> <li>• Získání nových certifikací výroby specializovaných produktů</li> </ul>	<p><b>HROZBY (THREATS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Změny devizových kurzů</li> <li>• Levnější a méně kvalitní výrobky od konkurence</li> <li>• Nedostatek absolventů strojního zaměření</li> </ul>

*Schéma 17 SWOT analýza (vlastní zpracování)*

## 10 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ROZPOČTOVÁNÍ

Po analýze finančního zdraví podniku a hodnocení vnitřních i vnějších podmínek je nutné věnovat pozornost současnému systému rozpočtování, který provádí podnik FX, a. s. Na základě analýzy současného stavu pak bude možné navrhnout možná zlepšení, popř. nový způsob rozpočtování, založený na moderních přístupech, které byly popsány v teoretické části.

### 10.1 Popis současného stavu rozpočtového procesu

Rozpočtový proces zkoumaného podniku FX, a. s. je postaven na statických ročních rozpočtech. S jejich přípravou se obvykle začíná mezi 9. a 10. měsícem roku předcházejícího před rokem rozpočtovaným. Rozpočty jsou vytvářeny ekonomickým útvarem, avšak při jeho tvorbě se procesu zúčastňují i jiné útvary podniku. Rozpočty jsou sestavovány pro všechny úrovně řízení, tzn. pro podnik jako celek, jednotlivé provozy, střediska a pracoviště.

Rozpočtový proces je možné rozdělit do sedmi etap a také zjednodušeně znázornit graficky.

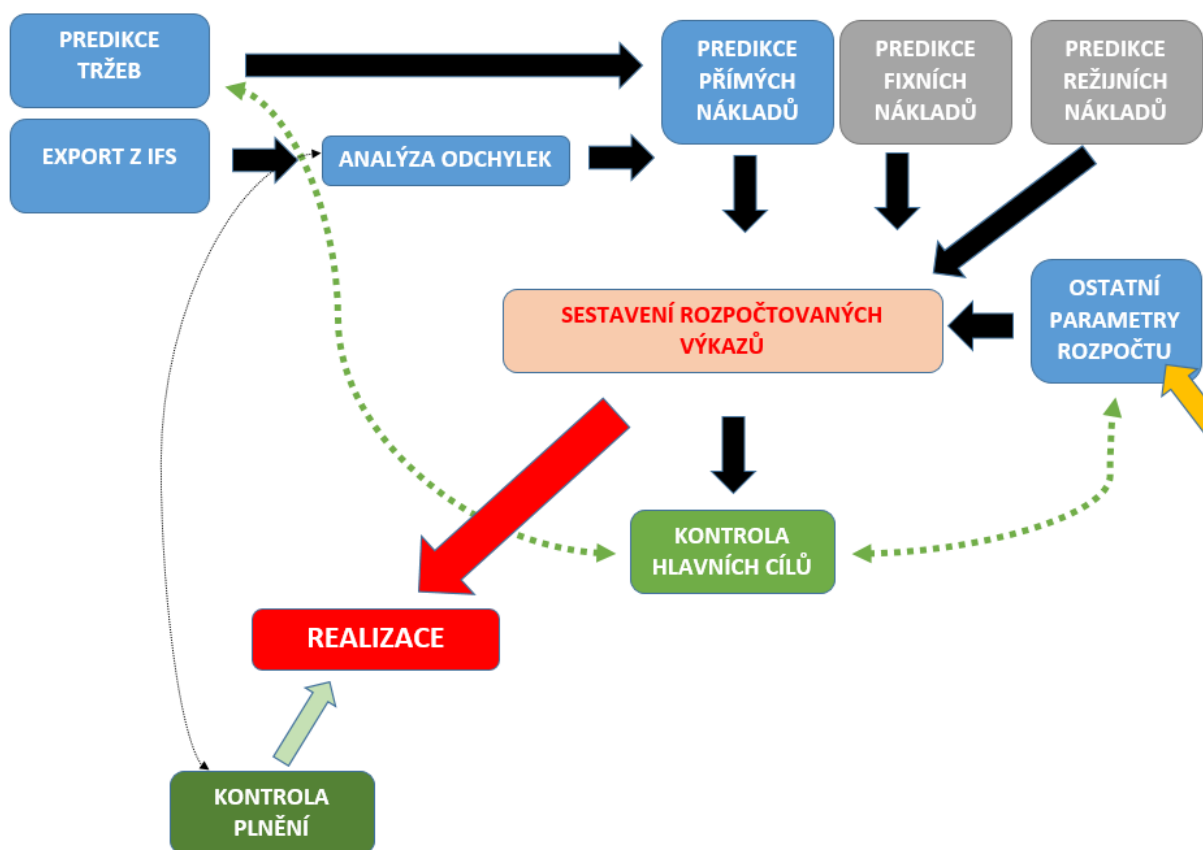


Schéma 18 Schéma rozpočtového procesu společnosti FX, a. s. (vlastní zpracování)



### 10.1.1 Predikce tržeb

Jako u většiny metod vychází rozpočtování z predikovaného objemu prodeje na příští období. Vstupní data pro tuto etapu poskytuje obchodní úsek, který nejlépe dokáže odhadnout budoucí prodej v požadovaném množství a struktuře odbytu. Zde obchodní úsek vychází ze stanovených smluvních dodávek na příští období a také odhadu na základě empirických zkušeností. Výstupem této etapy je seznam možných odběratelů dle jednotlivých provozů. Pro provoz slévárny je struktura stanovena za pomoci tzv. reprezentantů, které představují dominantní odběratele (či výrobek, popř. zakázku). Na základě těchto údajů je možné sumarizací vytvořit očekávané tržby za podnik jako celek.

Zákazník	Odhad 2013	Předpoklad tržeb 2013	Odhad 2014	Reprezentant	Průměrná jednotková cena Kč/ks
AOA apparetebau gauting GmbH	8 000 000	9 449 620	10 000 000	23-01-031-A-004	3 674
PerkinElmer Ltd.	4 000 000	5 995 750	8 000 000	63-01-039-P-001	2 722
Meopta - optika, s.r.o.	2 200 000	7 354 459	6 000 000	23-01-001-M-061	204
TFE electronics	5 200 000	5 721 882	5 700 000	63-01-025-A-001	3 375
IFE- CR, a.s.	3 000 000	3 436 207	5 000 000	63-01-011-I-077	746
Halla Visteon Autopal s.r.o.	2 000 000	2 784 360	4 000 000	63-01-033-A-024	1 045
Artus SAS	3 300 000	3 897 823	3 500 000	63-01-025-A-011	646
KaVo Dental GmbH	4 500 000	2 662 241	2 600 000	63-01-018-K-004	868

Tabulka 11 Predikce tržeb – Slévárna (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Zákazník	Odhad 2013	Předpoklad tržeb 2013	Odhad 2014
A.RAYMOND JABLONEC s.r.o.	18 000 000	22 154 298	22 000 000
HDO Druckguß- u. Oberflächentechnik Gm	12 000 000	5 613 613	6 000 000
DURA Automotive Systems CZ, s.r.o.	3 500 000	3 096 012	3 000 000
HPQ - Plast s.r.o.	1 500 000	0	500 000
SynthoTec Slovakia s.r.o.	1 000 000	1 063 895	1 000 000
greiner assistec s.r.o.	1 000 000	122 700	500 000
PLASTIKA a.s.	500 000	0	1 000 000
KINEX, a.s.	500 000	1 538 642	500 000
FORMIKA, s.r.o.	500 000	4 744 180	3 000 000
Lisovna plastů, spol. s r.o.	500 000	1 602 344	1 500 000
KASKO - Formy spol. s r.o.	500 000	1 683 420	1 000 000

Tabulka 12 Predikce tržeb – Nástrojárna (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

### 10.1.2 Úprava dat

Posuzovaný podnik využívá informační systém IFS, který v oblasti tvorby rozpočtů není plně dostačující. Proto je nutné vybraná data exportovat a zpracovat vně tento systém za pomoci např. MS Excel, konkrétně kontingenčními tabulkami, makry, vzorci, apod. Exportovaná data nejsou velmi roztríděna a kategorizována, proto je nutné je před samotným analyzováním seřadit a upravit na počitatelná data.

17.1.2013	71200508		HDO Druckguß- u. Oberflächentechnik GmbH			1	\$244 105,	153 171	90 934	55 823,4	85 148,9	4 953,3		6 245,9	1000,0	Released
6662	22-10-0809		4nás. forma díl 9616207.B SELEKT LEVER													
	22.1.2013	51201016	DURA Automotive Systems CZ, s.r.o.			1	\$1 026 143,	980 003	46 140	229 771,8	362 297,2	24 227,7		347 706,8	16000,0	Released
6663	22-10-0810		2nás. forma díl 9616457.B SELEKT LEVER													
	4.1.2013	51201017	DURA Automotive Systems CZ, s.r.o.			1	\$644 066,	634 001	10 065	155 850,8	267 211,7	18 710,4		177 381,1	14847,0	Released
6677	22-10-0811		2nás. forma 400007227 díl Z28 526													
	15.1.2013	51201051	A.RAYMOND JABLONEC s.r.o.			1	\$302 552,	201 092	101 460	32 008,5	71 020,0	8 383,4		87 404,8	2275,0	Released

Tabulka 13 Příklad exportovaných dat z IFS (vlastní zpracování podle interních dokumentů)

### 10.1.3 Analýza odchylek

Třetí podstatnou etapou je analýza odchylek. Jelikož je však tato fáze prováděna před dokončením aktuálního roku, není možné analyzovat odchylky za všech 12 měsíců. Proto dochází k posuzování pouze 3 čtvrtletí, tedy měsíce 1-9 ve vztahu skutečnost a plán příslušného období.

název provozu	NÁSTROJÁRNA												
Tržby	Název účtu	Skutečnost	Plán										
601	601010 Tržby za vlastní výrobky	32 775 157 Kč	36 522 750 Kč										
	601030 Dobropisy - výrobky	-351 827 Kč	0 Kč										
602	602010 Tržby z prodeje služeb												
	602030 Tržby z nevýrobní činnosti												
	602040 Ostatní tržby z nevýrobní činnosti												
641	641010 Tržby z prodeje DNM a DM												
642	642010 Tržby z prodeje materiálu												
	642020 Tržby z prodeje odpadu												
<b>Celkem</b>		<b>32 423 329 Kč</b>	<b>36 522 750 Kč</b>										
Jednicové náklady	Název účtu	Skutečnost	Plán	podíl N/V skutečnost	podíl N/V plán	Rozdíl	ODCHYLKA skutečnost-plán	VLIV změna podílu N/V		VLIV změna tržeb		kontrola	
501	501010 Spotřeba přímého materiálu	6 392 009 Kč	7 128 630 Kč	19,7%	19,5%	-0,2%	-736 621 Kč	-71 549 Kč	-9,7%	808 169 Kč	109,7%	0 Kč	
518	518242 Náklady na přepravu - přefakturovaná	302 Kč	0 Kč	0,0%	0,0%	0,0%	302 Kč	-340 Kč	112,6%	38 Kč	-12,6%	0 Kč	
	518290 Kooperace - služby	1 399 319 Kč	1 623 744 Kč	4,3%	4,4%	0,1%	-224 424 Kč	47 502 Kč	21,2%	176 922 Kč	78,8%	0 Kč	
	518291 Kooperace - VZ technická dokumentace	400 264 Kč	475 242 Kč	1,2%	1,3%	0,1%	-74 978 Kč	24 371 Kč	32,5%	50 607 Kč	67,5%	0 Kč	
521	521020 Mzdy Dj	3 476 754 Kč	3 565 400 Kč	10,7%	9,8%	-1,0%	-88 646 Kč	-350 935 Kč	-395,9%	439 581 Kč	495,9%	0 Kč	
524	524011 Sociální pojištění - Dj	1 428 647 Kč	1 398 850 Kč	4,4%	3,8%	-0,6%	29 797 Kč	-210 427 Kč	706,2%	180 630 Kč	-606,2%	0 Kč	
	524021 Zdravotní pojištění - Dj	514 318 Kč	503 586 Kč	1,6%	1,4%	-0,2%	10 732 Kč	-75 759 Kč	705,9%	65 027 Kč	-605,9%	0 Kč	
548	548021 Vyučt. zákon. pojištění odpov. - Dj	39 568 Kč	54 865 Kč	0,1%	0,2%	0,0%	-15 297 Kč	10 294 Kč	67,3%	5 003 Kč	32,7%	0 Kč	
<b>Celkem</b>		<b>13 651 182 Kč</b>	<b>14 750 317 Kč</b>										

Tabulka 14 Analýza odchylek – Nástrojárna (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Na ilustrativním příkladu provozu Nástrojárna jsou uvedeny tržby a jednicové náklady v členění skutečnost / plán příslušného období. Nejprve je stanoven podíl nákladů na výkonech. Dále je stanovena absolutní celková odchylka, která je dále rozložena na změnu vlivem změny podílu nákladů na výkonech a změnu tržeb.

Jednotlivé položky přímých nákladů jsou posuzovány v relaci k tržbám, neboť v příští etapě rozpočtového procesu dochází k plánování přímých nákladů podle velikosti predikovaných objemů tržeb.

#### 10.1.4 Rozpočet přímých nákladů

Jako první skupina nákladů jsou rozpočtovány přímé náklady. Odhad jejich výše vychází z poměru v minulém roce, tzn., že je pro zákazníka zjištěna procentuální výše materiálových nákladů a kooperace z celkových tržeb. Odhad tržeb rozpočtovaného roku je pak vynásoben touto procentní sazbou. (PZ = podnikatelský záměr, tedy odhad rozpočtovaného roku)

Zákazník	PZ 2013	Předpoklad tržeb 2013	PZ 2014
A.RAYMOND JABLONEC s.r.o.	18 000 000	22 154 298	22 000 000
HDO Druckguß- u. Oberflächen	12 000 000	5 613 613	6 000 000
DURA Automotive Systems CZ, s	3 500 000	3 096 012	3 000 000
HPQ - Plast s.r.o.	1 500 000	0	500 000
SynthoTec Slovakia s.r.o.	1 000 000	1 063 895	1 000 000
greiner assistec s.r.o.	1 000 000	122 700	500 000
KINEX, a.s.	500 000	1 538 642	500 000
FORMIKA, s.r.o.	500 000	4 744 180	3 000 000
Lisovna plastů, spol. s r.o.	500 000	1 602 344	1 500 000
KASKO - Formy spol. s r.o.	500 000	1 683 420	1 000 000
Uniplast	500 000	0	300 000

Tabulka 15 Stanovení přímých nákladů k odhadovaným tržbám – Nástrojárna (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

#### 10.1.5 Rozpočet fixních nákladů a nákladů režijních

Rozpočet fixních nákladů je stanoven zvlášť a nemá souvislost s rozpočtem přímých nákladů. Fixní náklady vycházejí ze stanovených cílů firmy. Tyto náklady se rozpočtují zvlášť na jednotlivá střediska a pracoviště. Odhad fixních nákladů je z velké části dán smluvními vztahy, které jsou deklarovány smlouvami (např. energie, nájmy, apod.). Podnik mezi fixní náklady zahrnuje i mzdy, které také rozpočtuje izolovaně na jednotlivé měsíce a střediska.

Odpisy jsou pro jednodušší rozpočtování rozděleny do 2 skupin: 1. skupina – „setrvačný blok“ představuje již dříve odepisované skupiny majetku, u kterých jsou odpisy dány odpisovými plány již z historie. 2. skupinu představují odpisy nově pořízených druhů majetku.

	Auto Caddy	Modernizace LAC	HSM Works	CADMould	Odsávání	Rozbrušovací pila	
<b>Středisko</b>	<b>11</b>	<b>324</b>	<b>231</b>	<b>21</b>	<b>328</b>	<b>325</b>	<b>CELKEM</b>
PC	485 664 Kč	195 000 Kč	349 500 Kč	334 000 Kč	69 900 Kč	211 000 Kč	<b>1 645 064 Kč</b>
Zařazení	1.11.2013	1.12.2013	31.10.2013	1.11.2013	1.11.2013	1.2.2014	
Zač. odpisování	1.12.2013	31.12.2013	30.11.2013	1.12.2013	1.12.2013	3.3.2014	
doba odpisování v měs.	60		36	36	36	48	
měs. Odpis	8 094 Kč		9 708 Kč	9 278 Kč	1 942 Kč	4 396 Kč	
<b>2013</b>	<b>8 094 Kč</b>	<b>1 625 Kč</b>	<b>19 417 Kč</b>	<b>9 278 Kč</b>	<b>1 942 Kč</b>		<b>40 356 Kč</b>
<b>2014</b>	<b>97 133 Kč</b>	<b>19 500 Kč</b>	<b>116 500 Kč</b>	<b>111 333 Kč</b>	<b>23 300 Kč</b>	<b>35 167 Kč</b>	<b>402 933 Kč</b>

Tabulka 16 Odpisy nových investic (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Ostatní náklady jsou rozpočtovány podle tzv. parametrů, které představují jejich výši na vybrané kategorii, např. materiálu, výkonech, apod. Jejich výše pro rozpočtované období opět vychází ze skutečného stavu období předchozího.

	PZ 2014				
<b>PŘÍMÝ MATERIÁL</b>	<b>23X</b>	<b>32X</b>	<b>351</b>	<b>41</b>	
501 010	<b>18,00%</b>	<b>6,50%</b>	<b>10,00%</b>	<b>67,00%</b>	
<b>parametr: % z výkonů</b>					
<b>Vedlejší pořiz. N</b>	<b>23X</b>	<b>32X</b>	<b>351</b>	<b>41</b>	<b>Ostatní</b>
501 900	<b>2,00%</b>	<b>2,00%</b>	<b>2,00%</b>	<b>0,55%</b>	<b>1,50%</b>
<b>parametr: % materiálu</b>					

Tabulka 17 Příklad stanovených parametrů (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

### 10.1.6 Sestavení rozpočtových výkazů

Na základě odhadu tržeb, byly vypočteny očekávané přímé náklady. Tyto náklady byly doplněny o fixní a ostatní režijní náklady. Z těchto dat jsou pak sestaveny rozpočtované výkazy, které kopírují standardní účetní výkazy, tzn. výkaz zisku a ztráty, rozvaha a výkaz cash-flow. Tyto výkazy jsou pak obhajovány před vedením mateřské společnosti.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT										
VARIANTA - ZÁKLADNÍ (výchozí)										
Označení	TEXT	Číslo řádku	PZ 2011	SK 2011	PZ 2012	SK 2012	SK 2013 1-10	PZ 2013	OS 2013 1-12	PZ 2014
I.	Tržby za prodej zboží	01	15 000	13 820	9 000	6 255	6 424	5 000	6 939	5 000
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	11 700	9 674	6 480	4 079	3 886	3 500		3 400
+	<b>Obchodní marže (ř. 01-02)</b>	<b>03</b>	<b>3 300</b>	<b>4 146</b>	<b>2 520</b>	<b>2 176</b>	<b>2 538</b>	<b>1 500</b>	<b>2 749</b>	<b>1 600</b>
II.	<b>Výkony (ř. 05+06+07)</b>	<b>04</b>	<b>129 917</b>	<b>140 847</b>	<b>127 917</b>	<b>127 228</b>	<b>106 816</b>	<b>130 250</b>	<b>122 601</b>	<b>131 600</b>
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	129 917	136 946	127 917	128 595	105 338	130 250	124 501	131 600
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	3 771	0	-1 382	1 261	0		0
3.	Aktivace	07	0	130	0	15	217	0		0
B.	<b>Výkonová spotřeba (ř. 09+10)</b>	<b>08</b>	<b>74 495</b>	<b>77 184</b>	<b>68 345</b>	<b>68 391</b>	<b>53 167</b>	<b>69 410</b>	<b>63 466</b>	<b>68 360</b>
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	43 030	45 071	41 046	41 714	34 702	42 550	39 946	42 686
B. 2.	Služby	10	31 464	32 113	27 299	26 677	18 465	26 860	23 520	25 674
+	<b>Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)</b>	<b>11</b>	<b>58 722</b>	<b>67 809</b>	<b>62 092</b>	<b>61 013</b>	<b>56 187</b>	<b>62 340</b>	<b>61 884</b>	<b>64 840</b>

Tabulka 18 Výkaz zisku a ztrát (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Pokud tyto výkazy nejsou mateřskou společností schváleny, dochází za pomoci metod iterace k přepracování tak, aby byly splněny hlavní závazné ukazatele stanovené mateřskou společností.

Mezi tyto ukazatele patří triáda výsledků:

1. Podíl osobních nákladů na přidané hodnotě,
2. Průměrná mzda,
3. Hospodářský výsledek + ½ cash-flow.

### 10.1.7 Kontrola

Kontrola probíhá ve dvou rovinách. V první již ve fázi sestavování rozpočtů, neboť již v procesu jsou hlídány hodnoty závazných ukazatelů tak, abych došlo k co nejpřesnějšímu naplnění. Druhou rovinu kontroly představuje kontrola plnění rozpočtu již při samotné realizaci. Pokud zde dochází k závažným odchylkám, je nutné věnovat pozornost analýze příčin těchto rozdílů. Rozpočet se však stanovuje jako fixní, tudíž během roku nedochází k obměnám.

## 11 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V rámci analytické části byly uvedeny základní informace o zkoumaném podniku. Dále byla analyzována struktura zákazníků. Nutnou součástí posouzení vývoje daného podniku je zjištění vývoje celého odvětví, ve kterém podnik působí. Z tohoto pohledu dosáhl podnik ve sledovaných letech vhodných hodnot, které korespondují s daným odvětvím: 24-Výroba základních kovů, hutní zpracování; slévárenství a 25-Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení.

Dále byl podnik podroben stručné finanční analýze, která ukázala na negativní vývoj v roce 2010, kdy podnik dosáhl ztráty téměř 32 mil. Kč. Na tento propad samozřejmě reagovaly i posuzované poměrové ukazatele. V oblasti finančního zdraví se podnik pohyboval v oblasti neurčitého či negativního vývoje.

	2010	2011	2012	2013
Hospodářský výsledek před odečtením úroků a daní ..... EBIT	-29 842	10 539	9 064	9 488
Hospodářský výsledek před odečtením daně z příjmu ..... EBT	-31 936	9 503	8 252	9 043
Hospodářský výsledek po odečtení daně z příjmu ..... EAT	-31 936	8 815	7 564	9 043
Zdaněný výsledek hospodaření před odečtením úroků ..... NOPAT	-24 172	8 537	7 342	7 685
Výsledek hospodaření po zdanění čistý zisk ... NI	-31 936	8 815	7 564	9 043

*Tabulka 19 Vývoj HV – kategorie zisku (vlastní zpracování za pomoci Finanční analýza FIA 1.4)*

Současný systém rozpočtování podniku FX, a. s. představuje velmi časově a administrativně náročný proces. Při tvorbě rozpočtu je nutné data zpracovaná v podnikovém informačním softwaru exportovat a pracovat s nimi mimo tento ucelený systém. Těmto datům pak již chybí kontinuita a příčinná souvislost. Jelikož proces tvorby trvá více jak 3 měsíce a je do něj zapojeno více pracovníků, může docházet k nejednoznačným úpravám. Celý proces rozpočtování i díky velikosti podniku a závislosti na mateřské společnosti je rigidní, nepružný. Snahy o co nejpřesnější výsledky však mohou vést ke zvýšení míry nepřesnosti a náročnosti. Jistou nevýhodou je i skutečnost, že rozpočet se sestavuje jako fixní, tudíž nemůže reagovat na změny v podnikatelském prostředí.

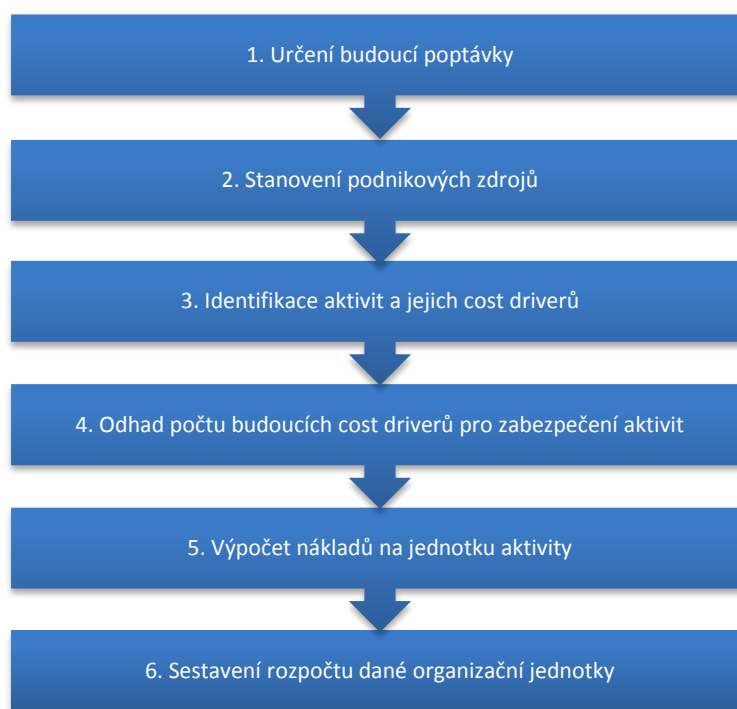
Na základě teoretického představení moderních přístupů k rozpočetnictví a analýze konkrétního podniku se jeví jako vhodné navrhnout modifikovaný model rozpočtování založený na rozpočtech podle aktivit – Activity-based Budgeting. Výhodou tohoto konceptu je i současná snaha podniku o zavedení kalkulací podle aktivit (Activity-based Costing), což představuje vhodný start pro sestavení rozpočtu jako celku.

## 12 NÁVRH VYUŽITÍ MODERNÍCH METOD ROZPOČTOVÁNÍ

Projektová část této práce má za cíl navrhnout nový způsob rozpočtování podniku FX, a. s., a to za použití některé z moderních metod. Jelikož analyzovaný podnik přichází s implementací strategických kalkulací podle aktivit (Activity-based Costing), jeví se jako vhodné vytvořit kalkulační systém založený právě na stanovených aktivitách. Tuto možnost nabízí rozpočtování podle aktivit, tedy Activity-based Budgeting (ABB).

### 12.1 Navržení rozpočtového procesu

První nutnou činností je navržení rozpočtovaného procesu, neboť je nutné stanovit posloupnost jednotlivých kroků (etap) tak, aby odrážely principy ABB.



*Schéma 19 Obecný návrh ABB (vlastní zpracování podle Petřík, 2007, s. 718-742)*

Obecný model, navrhovaný například Petříkem (2007, s. 718-742), vychází z určení budoucí poptávky. V této etapě se návrh neliší od tradičních metod. Další etapou je stanovení podnikových zdrojů, které jsou nutné k zabezpečení jednotlivých aktivit. Aktivity a jejich vyvolávané náklady jsou definovány ve třetí etapě. Odhad je pak proveden v etapě č. 4, a to na základě očekávané budoucí produkce. Jakmile jsou známy aktivity, jejich drivery a jednotkové náklady aktivity, je možné sestavit rozpočet pro danou jednotku, popř. podnik jako celek.



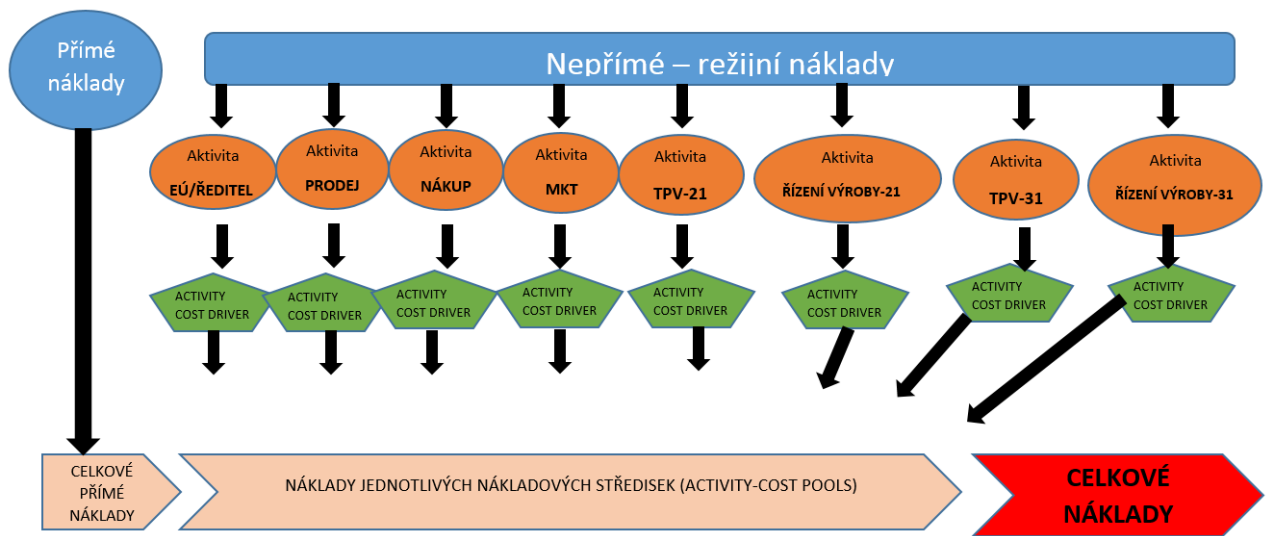
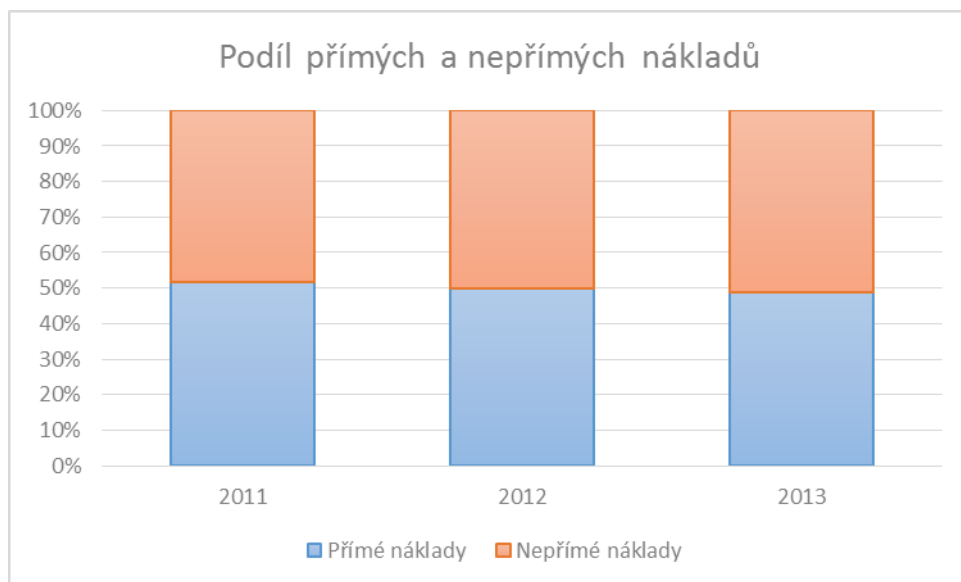


Schéma 20 Rozpočtový proces – návrh pro FX, a. s. (vlastní zpracování podle Petřík, 2005, s. 47)

Pro podnik FX, a. s. by bylo možné stanovit rozpočtový proces, který odráží prvotní rozčlenění nákladů na přímé náklady a nepřímé náklady. Podnik FX, a. s. má následující strukturu přímých a nepřímých nákladů:



Graf 7 Podíl přímých a nepřímých nákladů FX, a. s. (vlastní zpracování)

Přímé náklady se do celkového rozpočtu promítají přímo, to znamená, že nejsou rozpočítány podle vybraného klíče, základny popř. aktivity.

## 12.2 Stanovení budoucí poptávky a přímých nákladů

Prvním krokem rozpočtového procesu je stanovení budoucí poptávky, ze které jsou pak vypočteny celkové podnikové výnosy (tržby). V této oblasti jsou informace nabízené obchodním oddělením nedostatečné, neboť z jejich výstupu je patrný pouze kumulovaný očekávaný obrát zakázek, a to buď pro jednotlivé zákazníky, nebo reprezentanty výrobců. V této oblasti by bylo výhodné lépe strukturovat výstup pro predikci, neboť podrobnějšího členění nákladů na přímé a spotřeby jednotlivých stanovených aktivit není možné sestavit rozpočet za pomocí metody ABB. V současné době je odhadován pouze celkový počet, který se za pomocí informací z minulých účetních období doplňuje, a procentní vyjádření podílu přímého materiálu a kooperací. Na základě tohoto stanoveného procenta je pak možné vytvořit predikci budoucích přímých nákladů.

Rozpočet přímých nákladů v predikci budoucích tržeb pak vypadá následovně:

<b>NÁSTROJÁRNA</b>							
Zákazník	PZ minulého období	Předpoklad tržeb současného období	PZ rozpočtovaného období	% materiál k prodejní ceně	% kooperace k prodejní ceně	Mat Kč rozpočtované období	Koop Kč rozpočtované období
A.RAYMOND JABLONEC s.r.o.	18 000 000	22 154 298	22 000 000	15,09%	2,32%	3 319 871	509 657
HDO Druckguß- u. Oberflächentechnik Gm	12 000 000	5 613 613	6 000 000	22,83%	15,92%	1 369 987	954 987
DURA Automotive Systems CZ, s.r.o.	3 500 000	3 096 012	3 000 000	30,95%	0,99%	928 358	29 779
HPQ - Plast s.r.o.	1 500 000	0	500 000	0,00%	0,00%	0	0
SynthoTec Slovakia s.r.o.	1 000 000	1 063 895	1 000 000	12,76%	8,48%	127 554	84 839
greiner assistec s.r.o.	1 000 000	122 700	500 000	7,63%	0,00%	38 153	0
PLASTIKA a.s.	500 000	0	1 000 000	0,00%	0,00%	0	0
KINEX, a.s.	500 000	1 538 642	500 000	3,03%	0,00%	15 142	0
FORMIKA, s.r.o.	500 000	4 744 180	3 000 000	20,96%	0,35%	628 741	10 551
Lisovna plastů, spol. s r.o.	500 000	1 602 344	1 500 000	16,57%	2,51%	248 521	37 641
KASKO - Formy spol. s r.o.	500 000	1 683 420	1 000 000	22,62%	1,15%	226 188	11 459
Continental Matador Truck Tires,s.r.o.	300 000	376 237	300 000	19,54%	0,00%	58 626	0
ŠKODA ELECTRIC a.s.	300 000	0	0	0,00%	0,00%	0	0
Continental Barum s.r.o.	200 000	342 450	300 000	59,46%	10,15%	178 371	30 448
Continental Reifen Deutschland GmbH	150 000	280 263	300 000	43,69%	1,34%	131 068	4 013
CONTINENTAL DO BRASIL	100 000	158 479	150 000	2,86%	0,00%	4 283	0
IFE- CR, a.s.	0	1 321 430	0	4,77%	0,00%	0	0
AIR ČENKOV, a.s.	0	913 527	0	11,87%	2,16%	0	0
VÚK, spol. s r.o.	0	499 502	300 000	42,31%	0,05%	126 936	153
PerkinElmer Ltd.	0	335 492	0	0,61%	7,70%	0	0
MX spol. s r.o.	0	317 240	300 000	0,43%	0,00%	1 303	0
PROMA REHA, s.r.o.	0	289 000	0	0,00%	33,91%	0	0
AVX Czech Republic s.r.o.	0	258 800	0	0,00%	10,72%	0	0
Rieter CZ s.r.o.	0	217 500	0	2,29%	42,07%	0	0
JULI Motorenwerk, s.r.o.	0	148 000	0	0,00%	64,19%	0	0
SPD Kroměříž, a.s.	0	115 750	0	1,45%	54,43%	0	0
Ostatní	9 950 000	825 619	???				
	50 500 000	48 018 394	41 650 000			7 403 104	1 673 528

Tabulka 20 Odhad přímých nákladů (vlastní zpracování podle interních dokumentů)

V návrhové části bylo doporučeno, aby tato data byla rozšířena o detailnější pohled na zakázky, kde se jeví jako vhodné sledovat alespoň následující strukturu:

Zákazník	Segment	zakázka	přímé náklady	aktivity	MVA	prodejní cena, popř. marže
A.RAYMOND JABLONEC s.r.o.	CZ	22-10-0820	553 629 Kč	Prodej	1	1 129 856 Kč
				Nákup	123	
				MKT	17	
				TPV - 31	0	
				TPV - 21	274	
				řízení výroby - 31	0	
				řízení výroby - 21	59	
				EÚ + ředitel	59	
HDO Druckguß- u. Oberflächentech nik GmbH	DE	22-18-0076	376 930 Kč	Prodej	1	581 489 Kč
				Nákup	27	
				MKT	9	
				TPV - 31	0	
				TPV - 21	17	
				řízení výroby - 31	0	
				řízení výroby - 21	8	
				EÚ + ředitel	8	

*Tabulka 21 Návrh výstupu obchodního oddělení pro predikci tržeb (vlastní zpracování podle interních dokumentů)*

### 12.3 Přiřazení aktivit, cost driverů a jednotkových nákladů

Jelikož již je podnik FX, a. s. ve fázi implementace strategického ABC, vychází stanovení jednotlivých aktivit z tohoto reálného procesu. Podnik kalkuluje na základě vybraných 8 aktivit. Jejich přehled poskytuje tzv. Bill of Activities, tedy seznam aktivit.

- **Aktivita 1 – Prodej**

Tato aktivita představuje realizaci nákladů souvisejících s prodejem. Jedná se tedy o náklady na příjem a zpracování objednávky od zákazníků.

- **Aktivita 2 – Nákup**

V rámci této činnosti jsou realizovány náklady spojené s výběrem vhodného dodavatele, sjednání smluvních podmínek, až po příjem materiálu nebo zboží. Tato aktivita zahrnuje také náklady na skladování.

- **Aktivita 3 – MKT**

Aktivita MKT obsahuje všechny marketingové náklady, tzn. náklady na oslovení nových obchodních partnerů.

- **Aktivita 4 – TPV-21**

Tato aktivita popisuje náklady související s technickou přípravou výroby, převážně se jedná o zpracování technické dokumentace dané zakázky, zpracování technologických postupů a výrobu prototypu daného výrobku. TPV-21 představuje náklady provozu nástrojárny.

- **Aktivita 5 – TPV-31**

Obdobně jako předchozí aktivita zahrnuje TPV-31 technicko - přípravné náklady, avšak provozu slévárny.

- **Aktivita 6 – Řízení výroby-21**

Pod aktivitou řízení výroby je možné nalézt činnosti plánovací, evidenční a organizační, a to v provozu nástrojárny.

- **Aktivita 7 – Řízení výroby-31**

Řízení výroby-31 představuje náklady slévárny, které souvisejí s plánování a organizováním výroby tohoto provozu.

- **Aktivita 8 – EÚ/ředitel**

Poslední aktivita zahrnuje náklady ekonomického úseku podniku FX, a. s. včetně nákladů na chod managementu.

Následující tabulka představuje tzv. Bill of Activities, který obsahuje seznam všech používaných aktivit včetně jejich cost driverů. Jednotlivé drivery jsou v podniku používány a slouží nejen pro kalkulaci jednotlivých zakázek, ale také mohou sloužit pro stanovení jednotkových nákladů aktivit, ze kterých může být sestavit i celkový podnikový rozpočet.

<b>Bill of Activities (Seznam aktivit)</b>	
<b>Aktivita</b>	<b>Activity cost driver</b>
<b>Prodej</b>	počet řádků zákaznických objednávek
<b>Nákup</b>	počet řádků nákupních objednávek
<b>MKT</b>	počet nabídek
<b>TPV-21</b>	počet hodin
<b>TPV-31</b>	počet hodin
<b>Řízení výroby-21</b>	počet výrobních zakázek
<b>Řízení výroby-31</b>	počet výrobních zakázek
<b>EÚ/ředitel</b>	počet výrobních zakázek

Tabulka 22 Bill of Activities (vlastní zpracování podle interních dokumentů)

Na základě stanovených a prakticky používaných aktivit podniku byly z interních materiálů pomocí kontingenčních tabulek v prostředí softwaru Microsoft Excel vypočteny celkové náklady jednotlivých aktivit. Tyto celkové náklady jsou pak dále rozpočteny za pomoci míry výkonu aktivity (MVA). Tímto jednoduchým výpočtem dojde k zjištění jednotkových nákladů konkrétní aktivity. Tabulka znázorňuje hodnoty JNA pro všechny stanovené aktivity, a to v období dvou let.

Aktivita	Popis	CNA		MVA		JNA	
		Minulé období	Současné období	Minulé období	Současné období	Minulé období	Současné období
Prodej	řádek zák objednávky	2 001 097 Kč	2 146 488 Kč	2 525	2 546	793 Kč	843 Kč
Nákup	řádek nákupní objednávky	2 709 157 Kč	2 802 479 Kč	8 478	8 080	320 Kč	347 Kč
MKT	počet nabídek	3 598 072 Kč	3 589 289 Kč	1 226	1 192	2 935 Kč	3 011 Kč
TPV - 31	počet hodin	1 173 235 Kč	958 025 Kč	5 400	5 400	217 Kč	177 Kč
TPV - 21	počet hodin	5 119 343 Kč	5 344 876 Kč	18 000	18 000	284 Kč	297 Kč
řízení výroby - 31	výrobní zakázka	757 979 Kč	616 923 Kč	5 374	5 728	141 Kč	108 Kč
řízení výroby - 21	výrobní zakázka	2 115 224 Kč	2 208 522 Kč	581	572	3 641 Kč	3 861 Kč
EÚ + ředitel	výrobní zakázka	10 774 978 Kč	8 927 221 Kč	6 015	6 379	1 791 Kč	1 399 Kč

Tabulka 23 CNA, MVA a JNA (vlastní zpracování podle interních dokumentů)

Po stanovení jednotkových nákladů aktivit je možné kvantifikovat celkové náklady, a to v členění na přímé náklady a celkové náklady aktivit. Tyto údaje slouží pro sestavení rozpočtu za podnik. Navržená tabulka je doplněna o ilustrativní příklad dvou zakázek.

Zákazník	Segment	zakázka	přímé náklady	aktivity	MVA	prodejní cena, popř. marže	JNA	CNA
A.RAYMOND JABLONEC s.r.o.	CZ	22-10-0820	553 629 Kč	Prodej	1	1 129 856 Kč	843 Kč	486 426 Kč
				Nákup	123		42 661 Kč	
				MKT	17		51 190 Kč	
				TPV - 31	0		- Kč	
				TPV - 21	274		81 361 Kč	
				řízení výroby - 31	0		- Kč	
				řízení výroby - 21	59		227 802 Kč	
				EÚ + ředitel	59		82 569 Kč	
HDO Druckguß- u. Oberflächentechnik GmbH	DE	22-18-0076	376 930 Kč	Prodej	1	581 489 Kč	843 Kč	84 440 Kč
				Nákup	27		9 365 Kč	
				MKT	9		27 100 Kč	
				TPV - 31	0		- Kč	
				TPV - 21	17		5 048 Kč	
				řízení výroby - 31	0		- Kč	
				řízení výroby - 21	8		30 888 Kč	
				EÚ + ředitel	8		11 196 Kč	

Tabulka 24 Stanovení CNA u konkrétních zakázek (vlastní zpracování podle interních dokumentů)

Sumaci všech přímých nákladů a celkových nákladů aktivit je možné získat základní údaje pro tvorbu rozpočtu za pomoci konceptu ABB.

## 12.4 Stanovení nealokovatelných nákladů

V podniku FX, a. s. existuje také skupina nákladů, u který není možné nalézt relevantní vazbu k vybraným nákladovým objektům. Proto se tato skupina nákladů, tzv. nealokovatelných nákladů vyčleňuje a její celková výše se při sestavení rozpočtu přičte k přímým nákladům a celkovým nákladům aktivit. V podniku FX, a. s. tvoří tato skupina nákladů okolo 7 % z nákladů celkových. Struktura nealokovatelných nákladů je popsána v následující tabulce.

středisko	Účet	částka
11	518350 Náklady na provize	76 980 Kč
11	532010 Daň z nemovitostí	33 760 Kč
11	546030 Odpis pohledávek - nedaňové	652 Kč
11	559040 Tvorba a zúct.opravných položek k materiálu	18 134 Kč
230	546030 Odpis pohledávek - nedaňové	51 074 Kč
230	558010 Tvorba a zúct.zákonný OP	36 882 Kč
230	559010 Tvorba a zúct.opravných položek	647 474 Kč
320	548050 Vícepráce k reklamacím	283 974 Kč
320	549060 Likvidace přebytečných zásob	3 881 514 Kč
320	558010 Tvorba a zúct.zákonný OP	11 710 Kč
320	559010 Tvorba a zúct.opravných položek	140 869 Kč
320	559020 Tvorba a zúct.opravných položek k výrobkům	441 959 Kč
320	559050 Tvorba a zúct.opravných položek k nedokončené výrobě	25 011 Kč
41	549060 Likvidace přebytečných zásob	5 105 Kč
další účty		995 260 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>nealokovatelné náklady</b>	<b>6 650 359 Kč</b>

Tabulka 25 Nealokovatelné náklady FX, a. s. (vlastní zpracování podle interních dokumentů)

## 12.5 Agregace do rozpočtu

Jelikož již byly tři základní skupiny nákladů vypočteny, je možné je zagregovat tak, aby byl vytvořen rozpočet podniku jako celku.

Rozpočet podniku FX, a. s. je založen na souhrnném výpočtu přímých nákladů. Tento typ nákladů je sledován ve třech úrovních, a to jako přímý materiál, přímé mzdy a kooperace + doprava. Strukturu těchto skupin nepřímých nákladů ve sledovaném roce zachycuje následující tabulka.

středisko	Účet	částka
230	501010 Spotřeba přímého materiálu	10 341 010 Kč
230	521011 Mzdy, odměny, příplatky Dj	3 311 680 Kč
230	521020 Mzdy Dj	4 627 079 Kč
230	524011 Sociální pojištění - Dj	1 985 488 Kč
230	524021 Zdravotní pojištění - Dj	714 782 Kč
320	518242 Náklady na přepravu - přefakturovaná	166 407 Kč
320	521011 Mzdy, odměny, příplatky Dj	2 888 505 Kč
320	521020 Mzdy Dj	4 462 750 Kč
320	524011 Sociální pojištění - Dj	1 840 512 Kč
320	524021 Zdravotní pojištění - Dj	662 591 Kč
326	521011 Mzdy, odměny, příplatky Dj	1 524 708 Kč
326	521020 Mzdy Dj	2 220 304 Kč
326	521101 Ostatní osobní výdaje Dj	131 175 Kč
326	524011 Sociální pojištění - Dj	944 147 Kč
326	524021 Zdravotní pojištění - Dj	339 897 Kč
41	518220 Kooperace mimo zakázky	15 152 Kč
41	518242 Náklady na přepravu - přefakturovaná	62 849 Kč
510	521012 Mzdy, prémie Dr	188 510 Kč
510	521013 Platy THP	1 209 019 Kč
510	521020 Mzdy Dj	53 515 Kč
510	524011 Sociální pojištění - Dj	21 890 Kč
510	524012 Sociální pojištění - Dr	47 126 Kč
510	524013 Sociální pojištění - THP	302 253 Kč
510	524021 Zdravotní pojištění - Dj	7 878 Kč
510	524022 Zdravotní pojištění - Dr	16 965 Kč
510	524023 Zdravotní pojištění - THP	108 811 Kč
230	518241 Náklady na přepravu - VZ	239 538 Kč
230	518242 Náklady na přepravu - přefakturovaná	2 567 Kč
230	518290 Kooperace - služby	3 047 219 Kč
230	518291 Kooperace - VZ technická dokumentace	555 463 Kč
320	501010 Spotřeba přímého materiálu	4 571 386 Kč
320	518290 Kooperace - služby	2 220 324 Kč
321	501021 Spotřeba režijního materiálu - vosky	2 508 719 Kč
321	501021 Spotřeba režijního materiálu - vosky	16 489 Kč
322	501022 Spotřeba režijního materiálu - obalovací	1 284 187 Kč
322	501022 Spotřeba režijního materiálu - obalovací	38 732 Kč
41	501010 Spotřeba přímého materiálu	2 192 081 Kč
41	518290 Kooperace - služby	159 366 Kč
510	521011 Mzdy, odměny, příplatky Dj	22 666 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>Přímé náklady</b>	<b>55 053 737 Kč</b>

Tabulka 26 Přímé náklady FX, a.s. (vlastní zpracování podle interních dokumentů)



Poslední fází celého rozpočtového procesu je sestavení rozpočtu jako celku. Zde jsou popsány sumarizované hodnoty přímých nákladů a celkových nákladů aktivit, které byly skutečně dosaženy. K těmto skupinám jsou přičteny také nealokovatelné náklady. Pro nepřímé náklady provozu 4+Obchodní zboží a 5-Kontrola nejsou přiřazeny žádné aktivity, neboť tyto položky nemají pro rozpočet podstatný vliv. Sumací všech nákladových skupin vznikne rozpočet podniku. Jelikož podnik zatím neodhaduje výnosovou část rozpočtu, je navržen odhad na základě procentní sazby požadovaného zisku.

<b>ROZPOČET PODLE AKTIVIT</b>			
podnik	<b>FX, a. s.</b>		
středisko	všechna střediska		
období	SOUČASNÉ OBDOBÍ		
<b>PŘÍMÉ NÁKLADY</b>			<b>55 053 737 Kč</b>
<i>přímý materiál</i>			20 952 602 Kč
<i>přímé mzdy</i>			27 632 251 Kč
<i>kooperace a doprava</i>			6 468 884 Kč
<b>AKTIVITY</b>		<b>JNA</b>	<b>MVA</b>
<b>26 593 822 Kč</b>			
<i>Prodej</i>	843 Kč	2 546	2 146 488 Kč
<i>Nákup</i>	347 Kč	8 080	2 802 479 Kč
<i>MKT</i>	3 011 Kč	1 192	3 589 289 Kč
<i>TPV - 31</i>	177 Kč	5 400	958 025 Kč
<i>TPV - 21</i>	297 Kč	18 000	5 344 876 Kč
<i>řízení výroby - 31</i>	108 Kč	5 728	616 923 Kč
<i>řízení výroby - 21</i>	3 861 Kč	572	2 208 522 Kč
<i>EÚ + ředitel</i>	1 399 Kč	6 379	8 927 221 Kč
<b>4-OBCHODNÍ ZBOŽÍ nepřímé náklady</b>			<b>110 305 Kč</b>
<b>5-KONTROLA nepřímé náklady</b>			<b>1 673 077 Kč</b>
<b>NEALOKOVANÉ NÁKLADY</b>			<b>6 650 359 Kč</b>
<b>NÁKLADY CELKEM</b>			<b>90 081 301 Kč</b>
<b>STANOVENÁ ÚROVEŇ ZISKU</b>			<b>20%</b>
<b>POŽADOVANÉ VÝNOSY</b>			<b>108 097 561 Kč</b>

Tabulka 27Příklad rozpočtu podle aktivit – FX, a. s. (vlastní zpracování podle interních dokumentů)

### 13 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

Podnik FX, a. s. je v současné době ve fázi implementace strategického Activity-based Costing, tudíž zatím nelze využít všech jeho nástrojů i v praxi. Proto pro demonstraci praktického použití navrhovaného sestavení rozpočtu podle aktivit (ABB) je použit ilustrativní příklad, který se však zakládá na reálných datech z podniku.

Odhad tržeb byl stanoven v podobě tří typů produktů, a to ze všech tří dominantních provozů, tzn. slévárny, nástrojárny i obchodního zboží. Přímé náklady i jednotlivé míry výkonů aktivit vycházejí z technologických norem pro daný typ produktu (zakázky).

Zákazník	Segment	zakázka	přímé náklady	aktivity	MVA	prodejní cena, popř. marže
SynthoTec Slovakia s.r.o.	SK	7348	936 706 Kč	Prodej	1	1 588 189 Kč
				Nákup	69	
				MKT	8	
				TPV - 31	0	
				TPV - 21	275	
				řízení výroby - 31	0	
				řízení výroby - 21	10	
				EÚ + ředitel	10	
IFE- CR, a.s.	CZ	03-B-086	8 027 Kč	Prodej	1	21 736 Kč
				Nákup	4	
				MKT	1,2	
				TPV - 31	4	
				TPV - 21	0	
				řízení výroby - 31	1	
				řízení výroby - 21	0	
				EÚ + ředitel	1	
Meopta - optika, s.r.o.	CZ	23-02-001-3-058	18 000 Kč	Prodej	1	34 261 Kč
				Nákup	1	
				MKT	1	
				TPV - 31	0	
				TPV - 21	0	
				řízení výroby - 31	0	
				řízení výroby - 21	0	
				EÚ + ředitel	0	

Tabulka 28 Ilustrativní příklad – odhad poptávky (vlastní zpracování podle interních dokumentů)

Předchozí odhad budoucí poptávky již obsahoval stanovení přímých nákladů. Následující tabulka doplňuje předchozí přehled o jednotkové náklady aktivit, které již byly dříve stanoveny. Za pomoci JNA jsou pak vypočteny i celkové náklady aktivit.

Zákazník	Segment	zakázka	přímé náklady	aktivity	MVA	prodejní cena, popř. marže	JNA	CNA
SynthoTec Slovakia s.r.o.	SK	7348	936 706 Kč	Prodej	1	1 588 189 Kč	843 Kč	183 127 Kč
				Nákup	69		23 932 Kč	
				MKT	8		24 089 Kč	
				TPV - 31	0		- Kč	
				TPV - 21	275		81 658 Kč	
				řízení výroby - 31	0		- Kč	
				řízení výroby - 21	10		38 611 Kč	
				EÚ + ředitel	10		13 995 Kč	
IFE- CR, a.s.	CZ	03-B-086	8 027 Kč	Prodej	1	21 736 Kč	843 Kč	8 061 Kč
				Nákup	4		1 387 Kč	
				MKT	1,2		3 613 Kč	
				TPV - 31	4		710 Kč	
				TPV - 21	0		- Kč	
				řízení výroby - 31	1		108 Kč	
				řízení výroby - 21	0		- Kč	
				EÚ + ředitel	1		1 399 Kč	
Meopta - optika, s.r.o.	CZ	23-02-001-3-058	18 000 Kč	Prodej	1	34 261 Kč	843 Kč	4 201 Kč
				Nákup	1		347 Kč	
				MKT	1		3 011 Kč	
				TPV - 31	0		- Kč	
				TPV - 21	0		- Kč	
				řízení výroby - 31	0		- Kč	
				řízení výroby - 21	0		- Kč	
				EÚ + ředitel	0		- Kč	

Tabulka 29 Ilustrativní příklad – stanovení CNA (vlastní zpracování podle interních dokumentů)

Poslední fází i tohoto ilustrativního příkladu je sestavení rozpočtu podle aktivit. Zde opět dochází k vyčíslení přímých nákladů na reprezentační skupinu produktů. Dále jsou stanoveny veškeré náklady spotřebované jednotlivými aktivitami. Pro zjednodušení nebyly kalkulovány žádné další druhy nákladů. Výnosy vycházejí ze skutečných prodejních cen.

ROZPOČET PODLE AKTIVIT			
podnik	FX, a. s.		
středisko	všechna střediska		
období	ilustrativní příklad		
<b>PŘÍMÉ NÁKLADY</b>			
přímý materiál			962 733 Kč
přímé mzdy			
kooperace a doprava			
<b>AKTIVITY</b>	<b>JNA</b>	<b>MVA</b>	<b>195 389 Kč</b>
Prodej	843 Kč	3	2 529 Kč
Nákup	347 Kč	74	25 666 Kč
MKT	3 011 Kč	10	30 714 Kč
TPV - 31	177 Kč	4	710 Kč
TPV - 21	297 Kč	275	81 658 Kč
řízení výroby - 31	108 Kč	1	108 Kč
řízení výroby - 21	3 861 Kč	10	38 611 Kč
EÚ + ředitel	1 399 Kč	11	15 394 Kč
<b>NEALOKOVANÉ NÁKLADY</b>			<b>0 Kč</b>
<b>NÁKLADY CELKEM</b>			<b>1 158 122 Kč</b>
STANOVENÁ ÚROVEŇ ZISKU min. 20 %			42%
<b>POŽADOVANÉ VÝNOSY</b>			<b>1 644 186 Kč</b>

Tabulka 30 Ilustrativní příklad – rozpočet (vlastní zpracování podle interních dokumentů)

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo na základě provedené literární rešerše z oblasti podnikového plánování a rozpočtování, doplněné o analýzu konkrétního podniku, navrhnout možnou implementaci některé z moderních metod rozpočtování.

Výstupem této práce je popis současného stavu procesu rozpočtování ve vybraném podniku FX, a. s. Tento popis je doplněn finanční analýzou, analýzou finančního zdraví. Pozornost je věnována také na vnitřní a vnější podmínky podnikání v daném odvětví.

Deskripce podnikového rozpočtování podniku FX, a. s. ukázala, že proces rozpočtování probíhá klasickým způsobem za použití top-down metody. Do procesu jsou vtaženy dva správní úseky, a to obchodní úsek a ekonomický úsek. Controllingové oddělení v podniku zatím zřízeno není. Rozpočtový proces vychází z odhadu tržeb, který se pak dále doplňuje o položky nákladů. Klíčem k alokaci je chování jednotlivých nákladových skupin v minulosti, nebo stanovené alokační klíče ve vztahu k výměře prostor, počtu zaměstnanců, apod. Celý proces probíhá mimo podnikový informační systém. Před započítáním rozpočtových prací je nutné data ze systému exportovat a zpracovat například za použití kancelářského balíku MS Office, konkrétně MS Excel. Obdobně také po skončení rozpočtového procesu. Bývá využíváno propojenosti kontingenčních tabulek. Do procesu jsou zapojeni 2-3 pracovníci z ekonomického úseku. Celý rozpočtový proces začíná obvykle kolem září – října, kdy se začíná připravovat rozpočet roku následujícího.

Výstupem tohoto procesu jsou rozpočtované účetní výkazy, které se předkládají vedení mateřské společnosti. Hlídný jsou také základní závazné ukazatele, které stanovuje sama mateřská společnost. Celý tento proces je časově náročný, je vyžadována velká informační potřeba. Rozpočet se zpravidla sestavuje ve více verzích, což může vést k nejednoznačné interpretaci některých výstupů.

V literární rešerši, která je součástí teoretické části, byly zmíněny vybrané moderní metody rozpočtování. Na jejich základě byla pro návrhovou část této práce vybrána metoda založená na aktivitách, tedy Activity-based Budgeting (ABB). Výhodnost této metody spočívá v tom, že podnik nyní implementuje metodu kalkulace podle aktivit (strategický ABC – Activity-based Costing). Omezení pro tuto práci však spočívá v tom, že v současné době ještě nejsou

nastaveny všechny procesy a stanovené aktivity relevantně oceněny, i ve smyslu jednotlivých zakázek či typů výrobků. Komplikací je také nedostatečný výstup obchodního oddělení, který nyní poskytuje údaje pro predikci pouze v členění na jednotlivé provozy, a to ve struktuře buď po zákaznících, nebo reprezentantech daných produktů.

Dále jako nevhodné se jeví stanovení aktivit na základě provozů. Toto určení totiž odráží funkční (organizační) strukturu podniku spíše než procesní pohled. Aktivity by měly být více průřezové a měly by přesněji popisovat opakované procesy uvnitř podniku tak, aby bylo možné stanovovat náklady pro jednotlivé zakázky. Vhodné by bylo také rozšířit informační systém podniku o procesní přístup s využitím ABC/ABB. Pro podnik je jistě svazující i fakt, že patří do skupiny podniků, ovládaných mateřskou společností. Z tohoto důvodu podnik nedisponuje plnou autonomií ve svém řízení a není proto schopen změnit některé rozpočtové procesy a je nucen ke stanovenému reportingu v požadované struktuře.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. FIBÍROVÁ, Jana. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 80-735-7084-X.
2. FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 430 s. ISBN 80-245-0746-3.
3. GRÜNWARD, Rolf. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
4. GRÜNWARD, Rolf. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
5. HOPE, Jeremy a Robin FRASER. *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c2003, xxii, 232 p. ISBN 15-785-1866-0.
6. HRADECKÝ, Mojmír. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 259 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
7. HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5.
8. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
9. KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006, 622 s. ISBN 80-726-1141-0.
10. MAITLAND, Iain. *Rozpočetnictví pro neřinční manažery: jak využít rozpočetnictví jako účinného nástroje řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 171 s. ISBN 80-859-4377-8.
11. PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 371 s. ISBN 80-247-1046-3.
12. PETŘÍK, Tomáš. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management)*. Praha: Linde, 2007, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.
13. PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
14. PETŘÍK, Tomáš. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management)*. Praha: Linde, 2007, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.

15. POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.
16. RASMUSSEN, Nils. *Process improvement for effective budgeting and financial reporting*. Hoboken, N.J.: Wiley, c2003, xiv, 284 p. ISBN 04-712-8114-X.
17. SHIM, Jae K a Joel G SIEGEL. *Budgeting basics and beyond*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: J. Wiley, c2005, ix, 401 p. ISBN 10 0-471-72502-1.
18. SHIM, Jae K a Joel G SIEGEL. *Budgeting basics and beyond*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: J. Wiley, c2005, ix, 401 p. ISBN 10 0-471-72502-1.
19. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
20. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-861-1921-1.
21. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-861-1921-1.
22. WALTHER, Larry M. a Christopher J. SKOUSEN. *Budgeting and Decision Making* [online]. 2009 [cit. 2015-04-13]. ISBN 978-87-7681-492-2. Dostupné z: [www.bookboon.com](http://www.bookboon.com)
23. WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xxix, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.
24. FX, a. s. *Výroční zpráva: za rok 2013*. XX, 2014.
25. Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO. *MPO.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>
26. What is a rolling budget?. *AccountingTools.com* [online]. 2015 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.accountingtools.com/questions-and-answers/what-is-a-rolling-budget.html>
27. Historie. FX, a. s. *FX, a. s.* [online]. 2013 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.FX.MX.cz/cs/art/216-historie>
28. Průmysl, Energetika - časové řady. CZSO.CZ. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr)
29. Plánování v Česku a Rakousku: rozdíly i shody. In: *Controlling.cz: Controller Institut* [online]. 2012 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: [http://www.controlling.cz/pro-media/zpravy-pro-tisk/pdf\\_press/1336976552.pdf](http://www.controlling.cz/pro-media/zpravy-pro-tisk/pdf_press/1336976552.pdf)



30. Analýza 5F (Five Forces). *Management Mania* [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
31. Manažerský model Beyond-Budgeting. In: *Modernirizeni.ihned.cz* [online]. 2007 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-22611330-manazersky-model-beyond-budgeting>
32. Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES: ARES. MF ČR. *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES* [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: [http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz)
33. Justice.cz. *Justice.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
34. FX, a. s. *Interní dokumenty společnosti*. sídlo společnosti, 2015.

## SEZNAM OBRÁZKŮ A SCHÉMAT

Obrázek 1 Ilustrační foto (FX.MX.cz,2015).....	41
Schéma 1 Struktura souhrnného rozpočtu (Petřík, 2005, s. 40) .....	18
Schéma 2 Tvorba rozpočtů firmy jako celku (Král, 2006, s. 275) .....	19
Schéma 3 Rozpočtový proces (Petřík, 2005, s. 41) .....	20
Schéma 4 Proces rozpočetnictví (Maitland, 1996, s. 23).....	21
1. Schéma 5 Vztah podnikových politik k plánům a rozpočtům (Král, 2006, s. 270) .....	23
Schéma 6 Rozklad odchylky provozního zisku (Hradecký, 2008, s. 160) .....	25
Schéma 7 Hlavní používané odchylky podle IAS (Petřík, 2005, s. 66) .....	26
Schéma 8 Rozpočtování podle metody bottom-up (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 213) .....	27
Schéma 9 Top-down metoda (Walther a Skousen 2009, s. 14).....	28
Schéma 10 Trendy v rozpočtování (vlastní zpracování podle – Král, 2006, s. 304- 305).....	31
Schéma 11 Výhody a nevýhody ZBB (vlastní zpracování podle Popesko, 2009, s. 222 a Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 218) .....	33
Schéma 12 Srovnání tradičního rozpočtu s ABB (Popesko, 2009, s. 206).....	35
Schéma 13 Rozpočet a rozpočtový proces – ABB (Petřík, 2007, s. 719) .....	36
Schéma 14 Principy Beyond Budgeting (Popesko, 2009, s. 213) .....	38
Schéma 15 Organizační struktura podle (Výroční zpráva společnosti FX, a. s., 2013, s. 3) – vlastní zpracování .....	42
Schéma 16 Porterova analýza – vlastní zpracování dle ManagementMania.com (2015) .....	48
Schéma 17 SWOT analýza (vlastní zpracování) .....	54
Schéma 18 Schéma rozpočtového procesu společnosti FX, a. s. (vlastní zpracování)	55
Schéma 19 Obecný návrh ABB (vlastní zpracování podle Petřík, 2007, s. 718-742).	63
Schéma 20 Rozpočtový proces – návrh pro FX, a. s. (vlastní zpracování podle Petřík, 2005, s. 47) .....	64

**SEZNAM TABULEK A GRAFŮ**

Tabulka 1 Typy odchylek a vzorce výpočtů (vlastní zpracování podle (Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 237-242)) .....	26
Tabulka 2 Prvky Beyond Budgeting (Popesko, 2009, s. 215) .....	38
Tabulka 3 Klasifikace ekonomických činností - CZ-NACE (Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES, 2015).....	42
Tabulka 4 Rozdělení nákladů dle odpovědnosti 2014 (vlastní zpracování) .....	43
Tabulka 5 Odvod zakázek nástrojárny 2013 (vlastní zpracování).....	45
Tabulka 6 Vyhodnocení prodeje odlitků 2013 (vlastní zpracování).....	46
Tabulka 7 Vyhodnocení prodeje obchodního zboží 2013 (vlastní zpracování) .....	46
Tabulka 8 Stručná finanční analýza (vlastní zpracování dle Justice.cz, 2015).....	50
Tabulka 9 TBM test (vlastní zpracování) .....	52
Tabulka 10 Beermanův test (vlastní zpracování) .....	53
Tabulka 11 Predikce tržeb – Slévárna (vlastní zpracování dle interních dokumentů) .....	56
Tabulka 12 Predikce tržeb – Nástrojárna (vlastní zpracování dle interních dokumentů) .....	56
Tabulka 13 Příklad exportovaných dat z IFS (vlastní zpracování podle interních dokumentů).....	57
Tabulka 14 Analýza odchylek – Nástrojárna (vlastní zpracování dle interních dokumentů).....	57
Tabulka 15 Stanovení přímých nákladů k odhadovaným tržbám – Nástrojárna (vlastní zpracování dle interních dokumentů) .....	58
Tabulka 16 Odpisy nových investic (vlastní zpracování dle interních dokumentů)....	59
Tabulka 17 Příklad stanovených parametrů (vlastní zpracování dle interních dokumentů).....	59
Tabulka 18 Výkaz zisku a ztrát (vlastní zpracování dle interních dokumentů).....	60
Tabulka 19 Vývoj HV – kategorie zisku (vlastní zpracování za pomoci Finanční analýza FIA 1.4) .....	61
Tabulka 20 Odhad přímých nákladů (vlastní zpracování podle interních dokumentů).....	65
Tabulka 21 Návrh výstupu obchodního oddělení pro predikci tržeb (vlastní zpracování podle interních dokumentů).....	66
Tabulka 22 Bill of Activities (vlastní zpracování podle interních dokumentů) .....	68

Tabulka 23CNA, MVA a JNA (vlastní zpracování podle interních dokumentů) .....	68
Tabulka 24Stanovení CNA u konkrétních zakázek (vlastní zpracování podle interních dokumentů).....	69
Tabulka 25Nealokovatelné náklady FX, a. s. (vlastní zpracování podle interních dokumentů).....	70
Tabulka 26Přímé náklady FX, a.s. (vlastní zpracování podle interních dokumentů).	71
Tabulka 27Příklad rozpočtu podle aktivit – FX, a. s. (vlastní zpracování podle interních dokumentů).....	72
Tabulka 28Ilustrativní příklad – odhad poptávky (vlastní zpracování podle interních dokumentů).....	73
Tabulka 29Ilustrativní příklad – stanovení CNA (vlastní zpracování podle interních dokumentů).....	74
Tabulka 30Ilustrativní příklad – rozpočet (vlastní zpracování podle interních dokumentů).....	75
Graf 1Vývoj celkových nákladů (Petřík, 2005, s. 44) .....	34
Graf 2Podíl provozů na celkových tržbách 2013(vlastní zpracování).....	44
Graf 3Analýza zákazníků nástrojárny – Paretovo rozdělení (vlastní zpracování).....	45
Graf 4Vývoj průmyslových odvětví 2009-2013 (vlastní zpracování dle czso.cz, 2015).....	47
Graf 5Grafy finanční analýzy (vlastní zpracování dle Justice.cz, 2015 a MPO.cz, 2015) .....	51
Graf 6Altmanův index (vlastní zpracování) .....	53
Graf 7Podíl přímých a nepřímých nákladů FX, a. s. (vlastní zpracování) .....	64

## SEZNAM PŘÍLOH

- I. Rozvaha společnosti FX, a. s. za období 2010-2013
- II. Výkaz zisku a ztráty společnosti FX, a. s. za období 2010-2013

# PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI FX, A. S. ZA OBDOBÍ 2010-2013

		2010	2011	2012	2013
<b>Aktiva celkem</b>		<b>123 333</b>	<b>125 490</b>	<b>122 332</b>	<b>127 548</b>
<b>A</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>				
<b>B</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>55 771</b>	<b>50 029</b>	<b>45 431</b>	<b>46 756</b>
<i>B.I</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>1 432</i>	<i>756</i>	<i>642</i>	<i>1 169</i>
B.I.1	Zřizovací výdaje				
B.I.2	Nehmotné výsledky výzkumné a činnosti				
B.I.3	Software	1 432	756	642	1 169
B.I.4	Ocenitelná práva				
B.I.5	Goodwill				
B.I.6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
<i>B.II</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>54 323</i>	<i>49 257</i>	<i>44 773</i>	<i>36 864</i>
B.II.1	Pozemky				
B.II.2	Stavby	10 964	10 589	10 272	1 430
B.II.3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	43 352	37 889	32 114	35 103
B.II.4	Pěstitelské celky trvalých porostů				
B.II.5	Základní stádo a tažná zvířata				
B.II.6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	7	7	7	7
B.II.7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	772	0	210
B.II.8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek			2 380	114
B.II.9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
<i>B.III</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>16</i>	<i>16</i>	<i>16</i>	<i>8 723</i>
B.III.1	Podíly v ovládaných a řízených osobách				
B.III.2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
B.III.3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	16	16	16	8 723
B.III.4	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem				
B.III.5	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
B.III.6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
<b>C</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>66 652</b>	<b>75 035</b>	<b>76 432</b>	<b>80 568</b>
<i>C.I</i>	<i>Zásoby</i>	<i>27 484</i>	<i>32 533</i>	<i>29 455</i>	<i>28 261</i>
C.I.1	Materiál	4 676	5 548	4 304	2 812
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	12 553	16 529	15 713	16 603
C.I.3	Výrobky	7 938	8 578	7 770	7 605
C.I.4	Zvířata	0	0	0	0
C.I.5	Zboží	2 317	1 877	1 668	1 241
C.I.6	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	1	0	0
<i>C.II</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>1 400</i>	<i>712</i>	<i>24</i>	<i>24</i>
C.II.1	Pohledávky z obchodních vztahů				
C.II.2	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami				
C.II.3	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem				
C.II.4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
C.II.5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
C.II.6	Dohadné účty aktivní				
C.II.7	Jiné pohledávky	24	24	24	24
C.II.8	Odložená daňová pohledávka	1 376	688		
<i>C.III</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>27 722</i>	<i>21 535</i>	<i>20 486</i>	<i>24 310</i>
C.III.1	Pohledávky z obchodních vztahů	27 586	21 346	20 350	23 973
C.III.2	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami				
C.III.3	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem				
C.III.4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
C.III.5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
C.III.6	Stát - daňové pohledávky		159	0	283
C.III.7	Krátkodobé poskytnuté zálohy			6	7
C.III.8	Dohadné účty aktivní			127	45
C.III.9	Jiné pohledávky	136	30	3	2
<i>C.IV</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>10 046</i>	<i>20 255</i>	<i>26 467</i>	<i>27 973</i>
C.IV.1	Peníze	51	81	59	76
C.IV.2	Účty v bankách	9 995	20 174	26 408	27 897
C.IV.3	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
C.IV.4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek				
<i>D.I</i>	<i>Časové rozlišení</i>	<i>910</i>	<i>426</i>	<i>469</i>	<i>224</i>
D.I.1	Náklady příštích období	910	426	469	224
D.I.2	Komplexní náklady příštích období				
D.I.3	Příjmy příštích období				

	<b>Pasiva celkem</b>	<b>123 333</b>	<b>125 490</b>	<b>122 332</b>	<b>127 548</b>
<b>A</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>-4 581</b>	<b>19 233</b>	<b>26 797</b>	<b>35 840</b>
A.I	<i>Základní kapitál</i>	78 450	93 450	93 450	93 450
A.I.1	Základní kapitál	78 450	93 450	93 450	93 450
A.I.2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly				
A.I.3	Změny základního kapitálu				
A.II	<i>Kapitálové fondy</i>	2	2	2	2
A.II.1	Emisní ažio				
A.II.2	Ostatní kapitálové fondy	2	2	2	2
A.II.3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků				
A.II.4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách				
A.III	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	1 675	1 675	2 116	2 494
A.III.1	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	1 675	1 675	2 116	2 494
A.III.2	Statutární a ostatní fondy				
A.IV	<i>Výsledek hospodaření z minulých let</i>	-52 772	-84 709	-76 335	-69 149
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let				
A.IV.2	Neuhrazená ztráta minulých let	-52 772	-84 709	-76 335	-69 149
A.V	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	-31 936	8 815	7 564	9 043
<b>B</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>127 529</b>	<b>105 633</b>	<b>95 535</b>	<b>91 708</b>
B.I	<i>Rezervy</i>	0	0	0	0
B.I.1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů				
B.I.2	Rezerva na důchody a podobné závazky				
B.I.3	Rezerva na daň z příjmů				
B.I.4	Ostatní rezervy				
B.II	<i>Dlouhodobé závazky</i>	0	0	0	27 000
B.II.1	Závazky z obchodních vztahů				
B.II.2	Závazky k ovládaným a řízeným osobám				27 000
B.II.3	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem				
B.II.4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				
B.II.5	Dlouhodobé přijaté zálohy				
B.II.6	Vydané dluhopisy				
B.II.7	Dlouhodobé směnky k úhradě				
B.II.8	Dohadné účty pasivní				
B.II.9	Jiné závazky				
B.II.10	Odložený daňový závazek				
B.III	<i>Krátkodobé závazky</i>	82 583	66 433	62 935	64 708
B.III.1	Závazky z obchodních vztahů	59 535	56 652	52 707	35 823
B.III.2	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	15 254	1 806	1 760	19 920
B.III.3	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem				
B.III.4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				
B.III.5	Závazky k zaměstnancům	2 078	2 196	2 330	2 278
B.III.6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 166	1 250	1 327	1 301
B.III.7	Stát - daňové závazky a dotace	341		275	0
B.III.8	Krátkodobé přijaté zálohy			3 655	5 123
B.III.9	Vydané dluhopisy				
B.III.10	Dohadné účty pasivní			881	263
B.III.11	Jiné závazky	4 209	4 529		
B.IV	<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	44 946	39 200	32 600	0
B.IV.1	Bankovní úvěry dlouhodobé	44 946	39 200	32 600	
B.IV.2	Krátkodobé bankovní úvěry				
B.IV.3	Krátkodobé finanční výpomoci				
C.I	<i>Časové rozlišení</i>	385	624	0	0
C.I.1	Výdaje příštích období				
C.I.2	Výnosy příštích období	385	624		

**PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI FX, A. S.  
ZA OBDOBÍ 2010-2013**

	2010	2011	2012	2013
1 I Tržby za prodej zboží	24 173	12 822	6 255	7 704
2 A Náklady vynaložené na prodej zboží	17 769	8 946	4 079	4 696
<b>3 + Obchodní marže</b>	<b>6 404</b>	<b>3 876</b>	<b>2 176</b>	<b>3 008</b>
4 II Výkony	112 853	141 598	127 228	126 086
5 II.1 Tržby za prodej v. výrobků a služeb	107 709	136 615	128 595	121 578
6 II.2 Změna stavu vnitrop. zásob v. výroby	4 076	4 808	-1 382	4 272
7 II.3 Aktivace	1 068	175	15	236
8 B Výkonová spotřeba	74 590	77 896	68 391	66 858
9 B.1 Spotřeba materiálu a energie	39 849	46 724	41 714	43 360
10 B.2 Služby	34 741	31 172	26 677	23 498
<b>11 + Přidaná hodnota</b>	<b>44 667</b>	<b>67 578</b>	<b>61 013</b>	<b>62 236</b>
12 C Osobní náklady	43 764	46 415	44 920	44 830
13 C.1 Mzdové náklady	32 629	34 489	33 373	33 322
14 C.2 Odměny členům orgánů společnosti a družstva				
15 C.3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	10 808	11 611	11 214	11 137
16 C.4 Sociální náklady	327	315	333	371
17 D Daně a poplatky	34	37	96	139
18 E Odpisy investičního majetku	10 280	9 794	7 562	7 923
<b>19 III Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>1 208</b>	<b>728</b>	<b>791</b>	<b>451</b>
20 III.1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 208	728	128	73
21 III.2 Tržby z prodeje materiálu			663	378
<b>22 F Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu</b>	<b>342</b>	<b>153</b>	<b>320</b>	<b>22</b>
23 F.1 Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	342	153	61	0
24 F.2 Prodaný materiál			259	22
25 G Změna stavu rezerv a opravných položek	2 729	-926	66	-1 647
26 IV. Ostatní provozní výnosy	1 084	2 175	2 675	1 782
27 H Ostatní provozní náklady	18 889	4 915	1 615	5 561
28 V. Převod provozních výnosů				
29 I. Převod provozních nákladů				
<b>29 * Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-29 079</b>	<b>10 093</b>	<b>9 900</b>	<b>7 641</b>
30 VI. Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů	3			
31 J. Prodané cenné papíry a vklady	2 365			
<b>32 VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
33 VII.1 Výnosy z CP a vkladů ve skupině				
34 VII.2 Výnosy z ostatních CP a vkladů				
35 VII.3 Výnosy z ostatních finančních investic				
36 VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
37 K. Náklady finančního majetku				
38 IX. Výnosy z přecenění CP a derivátů				
39 L. Náklady z přecenění CP a derivátů				
40 M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	-2 365			
41 X. Výnosové úroky	559	183	153	160
42 N. Nákladové úroky	2 094	1 036	812	445
43 XI. Ostatní finanční výnosy	1 514	2 431	1 464	3 401
44 O. Ostatní finanční náklady	2 839	2 168	2 453	1 714
45 XII. Převod finančních výnosů				
46 P. Převod finančních nákladů				
<b>47 * Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-2 857</b>	<b>-590</b>	<b>-1 648</b>	<b>1 402</b>
48 Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	0	688	688	0
49 Q1. splatná				
50 Q2. odložená		688	688	
<b>51 ** Výsledek z hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>-31 936</b>	<b>8 815</b>	<b>7 564</b>	<b>9 043</b>
52 XIII. Mimořádné výnosy				
53 R. Mimořádné náklady				
54 S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
55 S1. splatná				
56 S2. odložená				
<b>57 * Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
58 T. Převod podílu na HV společníkům				
<b>59 *** Výsledek hospodaření za účetní jednotku</b>	<b>-31 936</b>	<b>8 815</b>	<b>7 564</b>	<b>9 043</b>
<b>60 Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-31 936</b>	<b>9 503</b>	<b>8 252</b>	<b>9 043</b>