

# Provozní rozpočet restaurací

Ing. et Bc. Michal Motyčka, DiS., Ph.D., Drhc.

# Nástroje řízení nákladů a rozpočet

## **Technickohospodářské normy**

- Technickohospodářské normy určují nezbytně nutné množství výrobních činitelů vynakládaných na určitou jednoznačně vymezenou jednici výkonu, nebo nezbytně nutné množství určitého druhu zásob k zajištění žádoucího průběhu hospodářské činnosti podniku. Stanoví se ve hmotných nebo časových jednotkách.

## **Kalkulace**

- Účelem kalkulace nákladů je stanovit náklady (které v podniku vznikají) na jednotlivé výrobky.
- *Předběžné kalkulace* se sestavují před zahájením výroby a slouží k limitování nákladů. *Výsledné kalkulace* se sestavují po skončení výroby a odráží skutečný stav v podniku.

## **Rozpočetnictví**

- Rozpočetnictví je zaměřeno na stanovení budoucích nákladů, výnosů a hospodářského výsledku podniku a jeho vnitropodnikových útvarů, jichž má být dosaženo v určitém (rozpočtovém) období. Úkolem rozpočetnictví je poskytnout podklady pro stanovení cílů hospodářské činnosti podniku v peněžních jednotkách.

## **Rozpočet**

- Jak již bylo řečeno výše, rozpočetnictví je primárně orientováno na budoucnost a plní tyto základní funkce:
- - 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
- - 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.
- - 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

# System rozpočtování a jeho fáze

Rozpočet je relativně zdlouhavý a náročný proces, který se v podniku periodicky opakuje. Pokud má být budoucí rozpočet dostatečně přesný a má plnit svoji funkci musí být sestaven v souladu s co nejpřesnějšími odhady a předpoklady vývoje všech faktorů, které na náklady a výnosy podniku mají vliv. Výchozím bodem je odhad objemu a struktury výkonů. Vychází se z předpokládané poptávky a na základě její analýzy se sestavuje plán odbytu. Ten představuje objem realizovatelných výkonů z pohledu zákazníka. Při plánu odbytu se velmi často vychází z marketingového plánu. Cílem je stanovit jaké produkty, služby atd. v následujícím roce budou proveditelné. Což samozřejmě není vždy snadné z důvodu nedostatečnosti všech vstupních informací a složité predikce budoucího vývoje. Proto plán odbytu představuje základní riziko přesnosti budoucího rozpočtu.

V okamžiku, kdy známe objem výkonů, je důležité stanovit, zda jsme schopni jej kapacitně obsáhnout. Na tomto základě se stanovuje plán výroby. Plán výroby a plán odbytu představují základní zdroje dat pro tvorbu plánu tržeb a plánu jednicových nákladů, tedy plánu materiálu a plánu práce. Po vytvoření všech těchto plánů je již možné sestavit celkový rozpočet. Avšak zcela jiný postup se uplatňuje při tvorbě rozpočtu režijních nákladů. Tyto náklady mají totiž fixní charakter. Jsou tedy na struktuře a objemu výkonů nezávislé. Základem při sestavování rozpočtu režijních nákladů jsou zpravidla jejich hodnota v minulém období. Zpravidla se však toto číslo o nějaké procento navyšuje.

# System rozpočtování a jeho fáze

- ***Celý tento proces plánování a sestavování rozpočtu lze rozdělit do několika fází.***
- *Příprava rozpočtu* – obsahuje úkony spojené se sběrem dat a informacemi potřebných pro tvorbu rozpočtu
- *Sestavení rozpočtu* - sestává ze samotného vytvoření jednotlivých základních rozpočtu a souhrnných podnikových rozpočtů
- *Kontrola plnění rozpočtu a identifikace odchylek* – spočívá v průběžném srovnání skutečných a rozpočtovaných hodnot ekonomických veličin a identifikace jejich odchylek
- *Odstranění odchylek* – odstraňují se negativní dopady těchto odchylek, případně se přijímají opatření, která mají sloužit k eliminaci jejich budoucího vzniku
- **Fáze sestavování rozpočtu**
- **Základní a souhrnné rozpočty**
- *prosinec 2009*
- **Kontrola plnění**
- *leden 2010 - březen 2011*
- **Stanovení cílů**
- *září 2009*
- **Příprava rozpočtu**
- *říjen 2009*
- **Sestavení rozpočtu**
- *listopad 2009*

# Rozpočet gastronomických zařízení v ČR

S existencí pevných rozpočtů jsou však spojeny také jejich nedostatky a tím je především jejich strnulost. Během realizace nejsou tyto rozpočty schopné pružně se přizpůsobovat neočekávaným změnám v předpokládaných výnosech či nákladech. Dalším problémem jsou spojeny s jejich striktním plněním. Je to zejména fakt, že někdy nebývá v úvodu roku rozpočet ještě stanoven, anebo existují rizika, která mohou ovlivnit jeho plnění. To nutí často vedoucí pracovníky v počátku roku šetřit, aby nedošlo k ohrožení výdajové stránky rozpočtu. Koncem roku jsou naopak definovány termíny, do kdy je nutné stanovené rozpočty vyčerpat. Nevyčerpané plánované náklady poté nebývají do dalšího roku zahrnuty. Díky tomu dochází k výraznému utrácení podnikových peněz koncem roku. Což je jev spíše typický pro neziskové organizace a veřejnou správu. Přesto jej nalzáme u velké části ostatních organizací. Závěrem je však nutné říci, že i přes tyto zjevné nedostatky rozpočtu je jeho funkce jakou nezbytná součástí plánování opodstatněná.

Obecně je tedy známo, co je rozpočet, kdy se sestavuje a jaké položky obsahuje. Avšak každé odvětví, obor či daná oblast problematiky je svým způsobem odlišná a specifická. Nejinak tomu je i u rozpočtu v gastronomii. Při sestavování rozpočtu pro restauraci, bar, respektive gastronomické zařízení jako takové je třeba zohlednit určité nákladové oblasti související s provozem. Některé oblasti je zase možné zcela vypustit. Princip a účel rozpočtu se tím nezmění. To nejdůležitější, a tím jest specifikace plánovaných hodnot budoucích výnosů a nákladů v peněžních jednotkách, je zachována. Na začátek je však nutné poznamenat, že existují určité odlišnosti v sestavování rozpočtu solitérní restaurace a provozovny nacházející se v hotelu. To bude vysvětleno v závěru. Rozpočet restaurace musí logicky stejně jako obecný rozpočet obsahovat obě složky jak výnosy, tak náklady. Výnosy se již ve většině případů nedělí na další skupiny. Naopak náklady lze rozdělit do 3 logických celků. Náklady související přímo s prodejem (výkonem), mzdové náklady a ostatní provozní náklady.

# Výnosy

## ***Výnosy z tabáku a tabákových výrobků***

- Jedná se většinou o nepatrnou položku v příjmech. Mnoho podniků a zařízení tuto položku ani neuvádí. Jde především o cigarety, kde je nutnost prodávat toto zboží dle hodnoty uvedené na kolku. Tudíž k příjmu existují téměř totožné náklady. Výjimku tvoří doutníky a cigarillos, u kterých je možné zahrnout do ceny očekávanou marži. Týká se to však doutníkových barů a humidorů, neboť do běžné restaurace doutník nepatří

## ***Výnosy z minibarů***

- Tyto výnosy, jak již bylo zmíněno, jsou zahrnovány pouze v rozpočtech těch zařízení, které se nacházejí v hotelu a poskytují službu, jako je minibar. U velkých hotelů se jedná o poměrně velkou část výnosů. Proto je třeba jim věnovat zvláštní pozornost zejména kalkulaci nákladovosti. Výnosy z minibarů při správné obchodní politice mohou znamenat poměrně velkou část příjmu daného zařízení.

## ***Ostatní výnosy***

- Do této oblasti by měly spadat ostatní výnosy, jež není možné zařadit do výše uvedených kategorií. Může se jednat o doplňkový prodej sklenic, květin, upomínkových předmětů, slevových karet atd.. Z důvodu jednodušší kompozice a sestavování rozpočtu by nemělo být součástí těchto výnosů i výnosy z pronájmu.

## ***Výnosy z pronájmu***

- Restaurace a zařízení poskytující také možnost pronájmu a konferenčních služeb, by měly sledovat výnosy z této činnosti odděleně. Neexistují k nim relevantní přímé náklady. Jedná se o tzv. „čistý výnos“.

# Náklady z prodeje

## **Náklady na jídlo**

- Jejich výše je stanovována tzv. food cost – neboli „pokrmovou“ nákladovostí. Toto číslo nám ukazuje, jaké množství nákladu je potřeba k dosažení 100% tržeb. Například při 50% nákladovosti potřebuje majitel nakoupit potraviny, respektive jídlo za 50,- CZK, aby si zajistil příjem ve výši 100,- CZK. Většinou se tato nákladovost pohybuje v podnicích mezi 25-50% dle druhu, velikosti a kvality daného zařízení. Čím je restaurace luxusnější a menší je toto procento nižší. U větších zařízení není třeba mít takovou marži, neboť je zde uplatňován princip výnosu z rozsahu. U luxusních restaurací a hotelových restaurací v rámci řetězců se zpravidla plánuje nákladovost ve výši 30%. Výpočet těchto nákladů je poměrně jednoduchý. Pokud již máme naplánovány tržby, dle vzorce získáme i očekávané náklady související s prodejem. Jedná se o variabilní náklady. S klesající tržbou klesají i tyto náklady. Ovšem při velmi nízkých tržbách je nákladovost většinou vyšší, nežli bylo plánováno. Je to dáno tím, že při malém odbytu klesá doba obratu zásob a potraviny představují rychle se kazící zboží. Naopak při vysokých tržbách se nákladovost snižuje.

## **Náklady na nápoje**

- U nápojů počítáme tzv. beverage cost – nápojovou nákladovost. Jeho princip je stejný jako u jídla. Ovšem nehrozí zde takové výkyvy nákladovosti dle výše obratu. Záruční doba a trvanlivost u nápojů je mnohem delší. Jediné riziko hrozí u pivnic. Beverage cost se pohybuje mezi 20-40 procenty. Princip je opět stejný jako u pokrmů.

## **Náklady na minibary**

- Jejich výše se stanovuje dle výše uvedených principů. Je důležité zjistit, jaké je procentní zastoupení sortimentu v prodeji u minibarů. Zdali to jsou nápoje nebo jídla. Většinou se jedná zejména o nápoje a prodej čokolád, oříšků nebo bramborových lupínků je spíše doplňkový. Na základě těchto údajů se stanoví váženým aritmetických průměrem dané procento nákladovosti. V tomto případě je totožné s beverage cost.

## **Ostatní náklady související s prodejem**

- Nákladovost u těchto položek je poměrně velká. Je to z důvodu, že se jedná o výnosy z doplňkového prodeje – květiny, sklo, hudební produkce, konferenční technika atd. U takového zboží se zpravidla stanovuje poměrně nízká marže cca kolem 30%. Jedná se spíše o doplňkovou službu v restauracích a zisk z tohoto prodeje většinou pokryje další náklady související s obstaráním tohoto zboží (objednávání, skladování, doprava).

# Mzdové náklady

Stejně jako u nákladů z prodeje jsou mzdy velmi snadno plánovatelné a odhadnutelné. Údaje v následujících letech při sestavování rozpočtu získáme na základě dat od mzdové účetní. I zde je žádoucí z důvodu lepší kontroly efektivnosti a plnění rozpočtu rozdělit mzdy na úsek restaurace (číšníci a servírky) a úsek kuchyně. Nesmí se zapomenout na započtení i povinných plateb sociálního a zdravotního pojištění hrazeného zaměstnavatelem. Doporučuje se navýšit tyto jednotlivé částky o alikvotní část hrazené dovolené, neboť dovolená zvyšuje mzdové náklady. Ve velkých hotelích se využívá u restaurací i položka odměn a příplatků. Kdy vedoucí restaurace má každý měsíc k dispozici částku k rozdělení či jednorázového navýšení mezd v případě dobrých výsledků. Pokud restaurace využívá i služby outsourcingu – externích firem (poradci, úklidové služby) nebo pracovníků pracujících na základě Dohody o provedení práce, je nutné je vést oddělené pod smluvními zaměstnanci, neboť z těchto částek se neodvádí sociální a zdravotní pojištění. Mzdové náklady většinou představují největší položku v nákladové kapitole rozpočtu, a proto při plánování skrývají také největší prostor pro případné úspory. Při sestavování rozpočtu se nesmí zapomenout na plánované a očekávané zvýšení pracovních sil v podniku (letní zahrádka). Je třeba toto zvýšení mzdových nákladů zakomponovat do příslušných měsíců.

# Ostatní náklady

Tato poslední skupina nákladů obsahuje ostatní výše nezařazené náklady. Je to z toho důvodu, že u některých je jejich výše hůře plánovatelná a také se některé oblasti liší podnik od podniku. Některé oblasti jsou v každém podniku, jako jsou náklady s praním prádla, pořízení nového inventáře, kancelářské potřeby atd., jiné jsou specifické pro daný podnik.

## ***Čistící prostředky***

- Tato oblast v sobě zahrnuje všechny prostředky sloužící k úklidu prostor restaurace a kuchyně, mytí nádobí, ošetřování nábytku a pracovních ploch. Často zde bývá zařazován i pomocný materiál jako pytle na odpad, balící fólie, ubrousky a papírové utěrky. Výše nákladů se liší podnik od podniku. Množství se stanovuje dle výše tržby, avšak zpravidla bývá téměř konstantní každý měsíc.

## ***Nádobí , příbory a ostatní inventář***

- Jedná se o náklady spojené s inventářem. Tím se myslí porcelán, sklo, příbory, ale také drobný inventář v kuchyni (pánve, hrnce, kastrolы, plechy, metly atd..). Jejich výše se odvíjí dle plánových investic, množství rozbitnosti a obnovy. Restaurační nádobí se většinou obnovuje v průběhu 2-3 let.

## ***Breakage (Rozbitnost)***

- Jedná se o toleranční hladinu rozbitnosti nádobí. Je zcela zřejmé, že v provozu dochází k rozbití talířů, sklenic a ztrátám či případně zcizením příborů. V rozpočtu je dobré si stanovit na základě konsensu s majitelem vyšší toleranční ztrátovosti a rozbitnosti. Někdy bývá stanovena pevná částka dle velikosti zařízení, někdy, což se doporučuje, procentním podílem z tržeb. Procento tržeb je výhodnější z důvodu lepší měřitelnosti a také spravedlnosti. Větší odbyt znamená větší pohyb inventáře a tudíž vyšší riziko rozbitnosti. Zpravidla se tento poměr „akceptovatelné“ rozbitnosti stanovuje ve výši 24 – 31 promile.

## ***Květiny a dekorace***

- Pokud se jedná o provozovnu vyšší třídy či luxusní restauraci, je pravidlem, že se zde nachází čerstvě řezané květiny nebo živé rostliny. Jejich péče a pořízení také vytváří náklady a je tedy nutné tuto částku zakomponovat do rozpočtu. Suma těchto nákladů vychází ze smlouvy s dodavatelem rostlin a aranžérskou firmou.

# Ostatní náklady

## **Prádelna**

- Ubrusy a textilní ubrousky jsou samozřejmostí každé dobré restaurace. Proto je nutné dosadit do rozpočtu i částku připadající na praní prádla. I když hotel disponuje vlastní prádelnou, je nutné vypočítat režijní náklady na provoz prádelny připadající na restauraci a tyto náklady implementovat do rozpočtu oddělení Food and Beverage.

## **Audit**

- Některé podniky si nechávají vypracovávat kontrolní audit hospodaření s jídly a nápoji za určitý časový úsek. Jedná se o nezávislou kontrolu, jenž zjistí aktuální výši food costu a beverage costu. A vyčíslí případná manka nebo přebytky. Součástí kontroly může být i zjištění kvality alkoholu pomocí hustoměru. Tento audit je výhodný zejména pro další kroky, kdy na základě získaných výsledků je možné upravit danou cenovou politiku či nastavit opatření pro zamezení ztrát. Výhodou je také eliminace efektu jednostranné kontroly a zkreslení údajů.

## **Textil**

- Jak bylo již řečeno, je textil důležitým prvkem dobré restaurace a stejně jako nádobí i u textilu dochází ke ztrátám (přepravou), poškození či znehodnocení (častým praním). Je tedy nutná jejich obnova. Do rozpočtu by se měly zaznamenávat všechny plánované obnovy textilu (ubrousky zpravidla 1x ročně, ubrusy 1x za 2 roky), avšak také plánované nákupy nového za účelem změny konceptu a barevného provedení restaurace.

## **Provize**

- Mnoho restaurací spolupracuje s cestovními kancelářemi a agenturami zajišťující pořádání akcí či rezervace v restauracích. Tato služba je hrazena formou provize. Někdy to bývá stanoveno procentem z útraty dané skupiny nebo pevnou částkou na osobu. Záleží na druhu smlouvy a dodavatelsko-odběratelských vztazích. Náklady na provize se stanovují ve výši z let minulých. Tuto částku se doporučuje vždy trochu navýšit, aby se vytvořil tzv. „nákladový polštář“, který zabrání zvýšeným nákladům v případě většího množství akcí za provize.

# Ostatní náklady

## ***Kancelářské potřeby***

- Taktéž kancelářské potřeby se vyčíslují na základě empirie a dosažených výsledku let minulých. Jejich spotřeba není zcela závislá na tržbě. Jedná se především o běžné kancelářské potřeby a komponenty k výpočetní technice. Největší část tvoří náklady na spotřební materiál tiskáren (cartridge, tonery). Součástí této kategorie nákladů je také nákup papírových kotoučků a inkoustových pásek do tiskáren pokladních systémů.

## ***Uniformy***

- Kvalitnější restaurace a podniky mívají jednotné firemní uniformy pro svůj personál. Tudíž jejich pořízení i hradí. Stejně jako u textilu se výše nákladu v rozpočtu na uniformy mění dle plánu obnovy a dalších nákupů. V roce, kdy očekáváme výměny uniforem, jsou tyto náklady mnohem vyšší. V ostatních letech se vyčísluje pouze určité procento dle koeficientu fluktuace v podniku, kdy je potřeba nakoupit uniformy pro nové zaměstnance. Doba užití uniforem by měla být stanovena v interních směrnících. Doporučena doba obměny je u košil 1x ročně, kalhoty, zástěry, oblek a vesty 1x za 2 roky. Uniforma kuchařů (rondon, kalhoty a zástěra) se obměňují 1x ročně.

## ***Zaměstnanecké stravování***

- Poslední oblastí jsou náklady na zaměstnanecké stravování. Jelikož se jedná o restaurační zařízení, je logické, že v tomto případě zaměstnavatel neposkytuje zaměstnancům stravenky, ale zajišťuje přímo stravování ve vlastních prostorách. Je nutné vést tyto náklady zvlášť, nikoliv s klasickými náklady za potraviny, není k nim generován žádný výnos. Dle interních předpisů je stanovena hodnota stravy na osobu, která je poté dle plánovaných směn zanesena do rozpočtu. Pokud jsou podniky, které něco strhávají zaměstnancům ze mzdy, je třeba tuto částku z celkových nákladů na zaměstnanecké stravování odečíst.

# Závěr

Každý jednotlivý podnik může mít v rozpočtu i další kategorie, které zde nebyly uvedeny, neboť mohou vytvářet i další oblasti nákladů. Rozhodujícím faktorem je také to zda se jedná o restauraci v hotelu či samostatně fungující gastronomické zařízení. Další možné kategorie, které zde nebyly uvedeny je například oblast marketingu a obchodu, technická a IT správa nebo náklady na energie.

Samostatné restaurace si provádějí marketing sami na své vlastní náklady, taktéž různé opravy a proto by měly být v jejich rozpočtech obsaženy i tyto náklady. Avšak hotelové restaurace tyto položky nevyčísľují. Veškerý marketing a obchod je evidován na zvláštním oddělení obchod, marketing a administrativa, které je společná pro všechny oddělení v hotelu. Hotel téměř nikdy nepropaguje čistě hotel nebo restauraci, proto jsou tyto náklady společné. Totéž platí i pro oddělení technici, kde spadají celkové náklady na opravy a údržby prováděných v hotelu. I pro tyto náklady je většinou vytvořeno zvláštní oddělení, kde jsou tyto náklady evidovány. Součástí tohoto celku jsou i náklady na IT správu a podporu. Jedná se o oddělení, která nevytváří výnosy, ale pouze generují náklady a v konečné sumarizaci jsou součástí rozpočtu celého hotelu. Tyto náklady totiž musí v konečné fázi někdo uhradit. Výše uvedené členění se používá z důvodu přehlednosti a nemožnosti přesné alokace nákladů na jednotlivá oddělení.

Poslední významnou oblastí nákladu, jsou náklady na energie. Jedná se o poměrně velkou nákladovou položku. U hotelových restaurací se náklady na energie sledují až v celkovém hotelovém rozpočtu. U solitérních restaurací musí být součástí rozpočtu. U těchto provozoven by se také nemělo zapomenout na náklady související s pronájmem, pokud se jedná o provozované zařízení jiným subjektem nežli majitelem objektu.

Lze namítat, že v rozpočtu zcela chybí jakékoliv investice. Některé společnosti zahrnují ve svých rozpočtech i investice, ale stejně jako se rozlišují náklady, doporučuje se rozlišovat a sestavovat rozpočet provozní a investiční. Investiční rozpočet si sestavuje majitel objektu, který rozhoduje, jakou část z dosaženého zisku reinvestuje zpět do provozu (nákup nábytku, nové kuchyně, výměna střešní krytiny atd..).

# Závěr

Při sestavování běžného rozpočtu se bere v úvahu provozní plánování. To zahrnuje veškeré výnosy a náklady související se zabezpečením provozu. Výsledkem tohoto rozpočtu je EBITDA. Jedná se o kategorii zisku před odpisy, daněmi a úroky. Proto v provozním rozpočtu nebývají uvedené odpisy, které jsou nedílnou součástí nákladu. V gastronomii a celém hotelnictví se tento údaj nazývá většinou GOP – hrubý provozní zisk, který nám ukazuje jak je provoz daného zařízení efektivní. Cílem je, aby tento výsledek byl samozřejmě kladný. Záporný rozpočet je možné sestavovat pouze v prvním roce provozu, kdy jsou na počátku značné vstupní náklady na uniformy, inventář, vybavení atd. a zároveň se neočekávají vyšší tržby. Na závěr je třeba připomenout důležitý fakt, že rozpočet u provozoven, které jsou plátcí DPH, se sestavuje v čistých údajích bez DPH. Tedy tržby a náklady. Při uvádění hrubých údajů by mohlo dojít ke zkreslení konečných výsledků díky různým daním na vstupu a na výstupu.

Rozpočet jako nástroj plánování má své nedostatky. Bývá často kritizován, zejména v poslední době a to díky důvodům, které byli již zmíněny v úvodu této práce. Jedná se zejména o staticnost tohoto nástroje. Dnešní doba se vyznačuje rychlými až turbulentními změnami. Vývoj je chaotický a dá se velmi těžko predikovat. Proto spousta odborníků, zejména mladých ekonomů a expertů na řízení tento nástroj odsuzuje a ustupuje od jeho používání. Je třeba jim dát za pravdu, že rozpočet nedokáže plně obsáhnout změny, které nastanou v průběhu rozpočtovaného roku. Na druhou stranu je toto možné snadno vyřešit prostřednictvím krátkodobé předpovědi - Forecastu. Ten se dnes začíná ve velké míře společně používat právě v souvislosti s rychlými změnami. Forecasting se nepoužívá odděleně od budgetingu „rozpočtování“, ale slouží jako jeho zpřesnění v průběhu roku. Rozpočet je u velkých společností uzavírán nejpozději v listopadu před očekávaným rokem. Což je opravdu dlouhá doba a není možné zcela přesně predikovat, jaký vývoj bude v listopadu příštího roku. Proto se používá, většinou kvartální zpřesňující vývoj skutečného rozpočtu. V rozmezí 3 měsíců jsme již schopni lépe predikovat výši tržeb a s nimi souvisejících nákladů. Některé podniky provádí forecasting dokonce každý měsíc. Ten pomáhá i odhadovat očekávaný cash flow. Například pořízení prádla je v rozpočtu alokováno poměrnou částkou na každý měsíc. Ve skutečnosti je však nakoupen například v dubnu. A právě forecast bere tyto fakta v úvahu a nezapomíná na něj. Účetní jednotka se pak může lépe připravit na vyšší výdaj peněz. Díky forecastu je tedy funkčnost rozpočtu zachována a rozhodně by neměl být zatracován. Jeho přínos do kontrolního procesu je stále významný a jedná se o efektivní nástroj k plnění očekávaných cílů. Zejména těm podnikům, které téměř vůbec tento nástroj nepoužívají, napomůže zpřehlednit a objasnit strukturu a výši všech nákladů a výnosů. Poskytne jim také obraz, jak efektivně hospodaří a jaké ziskovosti daný podnik dosahuje, respektive by měl dosáhnout.

Děkuji všem za pozornost.  
Otevírám diskuzi a  
očekávám případné otázky.

Michal Motyčka  
Krčmářovská 233/53, Praha 9  
tel. 603 37 85 15  
e-mail: [michal.motycka@goldenwell.cz](mailto:michal.motycka@goldenwell.cz)