

Tento seminář je věnován rozpočtům a jejich sestavování. Kalkulace v sobě zahrnuje veškeré náklady, které podnik potřebuje k tomu, aby vyrobil daný výrobek. Sestavuje se na jeden kus. V kalkulaci můžeme nalézt také prodejní cenu jednoho výrobku, marži výrobku či zisk výrobku. Oproti kalkulaci stojí rozpočet, který je sestavován NIKOLI na jeden kus, ale na celý objem produkce. V rozpočtu můžeme nalézt celkové tržby z prodeje všech výrobků či prodeje určitého počtu výrobků, celkové náklady, marži či zisk. Velmi důležité je si uvědomit, že rozpočet, stejně jako kalkulace, je pouze PLÁN. Ten se posléze porovnává se skutečností.

### **Příklad 1**

Společnost Palma s. r. o. vyrábí lamelové rošty, které dodává výrobcům nábytku. V únoru probíhá výroba pouze jednoho druhu roštu. Operativní kalkulace jednicových nákladů na výrobu jednoho roštu činí 250 Kč. Pro řízení variabilní výrobní režie je stanoven normativ ve výši 50 Kč na 1 hodinu pracovního času. Výroba jednoho roštu dle norem spotřeby času trvá 3 hodiny. Na měsíc únor byl středisku Výroba stanoven limit fixních režijních nákladů ve výši 4 000 000 Kč. Na základě plánu výroby, odvozeného z plánu prodeje, má středisko výroba v únoru vyrobit 10 000 ks roštů.

Ve skutečnosti se vyrobilo 9 800 ks roštů a skutečné náklady činily:

Jednicové náklady 2 420 000 Kč

Variabilní výrobní režie 1 495 000 Kč

Fixní výrobní režie 3 950 000 Kč

### **Úkoly:**

1. Sestavte rozpočet nákladů na únor.
2. Sestavte variantní přepočtený rozpočet na skutečný objem výkonů v únoru.
3. Sestavte lineárně přepočtený rozpočet na skutečný objem výkonů v únoru.

**Poznámka:** V úkolech máme sestavit rozpočet. Postupujeme obdobně jako u kalkulace. Je potřeba zjistit veškeré náklady, se kterými podnik vyrábí daný výrobek (lamelový rošt). Vypíšeme si je do tabulky a budeme zjišťovat, kolik celkem jste utratili za určité náklady při výrobě nějakého počtu výrobků. Z textu vidíme, že prvním nákladem jsou jednicové náklady, posléze normativ pracovního času, jež můžeme napsat jako jednicové mzdy či variabilní režie a posledními náklady jsou náklady fixní.

Ad 1) Úkolem je sestavit rozpočet na únor. Nemáme žádné bližší informace, tudíž sestavíme rozpočet (plán) na plánovaný objem produkce, což je 10 000 ks.

Ad 2) Úkolem je sestavit rozpočet na skutečný objem produkce, což je 9 800 ks (ze zadání). Variantní rozpočet je takový, který přepočítává na skutečný objem produkce (nebo na jakýkoli požadovaný počet kusů) pouze **variabilní náklady**. Fixní náklady zůstávají stejné a nejsou přepočteny.

Ad 3) Lineárně přepočtený rozpočet je takový, který přepočítává na určitý objem produkce jak **variabilní náklady, tak fixní náklady.**

Co se týče fixních nákladů, ty mohou mít přesně odhadovanou částku nebo mohou být stanoveny na základě limitu, což znamená, že plánují, že fixní náklady nepřekročí plánovanou limitní částku (např. 5 mil. Kč, 3 mil. Kč nebo v našem případě 4 mil. Kč).

**Řešení:**

1. Rozpočet nákladů střediska na plánovaný objem výroby 10 000 ks

<b>Položka</b>	<b>Způsob stanovení</b>	<b>Kč</b>
Jednicové náklady	Na základě operativní kalkulace a plánu výroby $250 \times 10\,000$	2 500 000
Variabilní výrobní režie	Na základě předem stanovených variabilních nákladů na jednotku ( $50 \times 3 = 150$ ) a plánu výroby $150 \times 10\,000$	1 500 000
Fixní výrobní režie	Na základě limitu	4 000 000
Celkem		8 000 000

---

2. Variantní přepočtený rozpočet na skutečný objem výroby 9 800 ks

<b>Položka</b>	<b>Způsob stanovení</b>	<b>Kč</b>
Jednicové náklady	Na základě operativní kalkulace a skutečného objemu výroby $250 \times 9\,800$	2 450 000
Variabilní výrobní režie	Na základě předem stanovených variabilních nákladů na jednotku a skutečného objemu výroby $150 \times 9\,800$	1 470 000
Fixní výrobní režie	Na základě limitu	4 000 000
<b>Celkem</b>		<b>7 920 000</b>

3. Lineárně přepočtený rozpočet na skutečný objem výroby 9 800 ks

<b>Položka</b>	<b>Způsob stanovení</b>	<b>Kč</b>
Jednicové náklady	Na základě operativní kalkulace a skutečného objemu výroby $250 \times 9\,800$	2 450 000
Variabilní výrobní režie	Na základě předem stanovených variabilních nákladů na jednotku a skutečného objemu výroby $150 \times 9\,800$	1 470 000
Fixní výrobní režie	Na základě lineárního přepočtu limitu na skutečný objem výkonů $4\,000\,000 / 10\,000 \times 9\,800\,000$	3 920 000
<b>Celkem</b>		<b>7 840 000</b>

## Příklad 2

Firma je schopna sestavit rozpočet režie v členění na souhrnné variabilní a fixní náklady, současně důsledně plánuje a sleduje spotřebu pracovního času:

Plán (Kč):

Celkem rozpočet režie 5 000 000 z toho

- fixní složka 4 000 000
- variabilní složka 1 000 000

Variabilní složka stanovena na 100 000 hodin práce.

Po uplynutí období byly zjištěny následující skutečné hodnoty režie:

Skutečnost (Kč):

Celkem rozpočet režie 5 500 000 z toho

- fixní složka 4 000 000
- variabilní složka 1 500 000

Vykázáno: 115 000 hodin práce.

Úkoly:

1. Vyhodnoťte plnění rozpočtu postupem tzv. pevného nepřepočteného rozpočtu
2. Vyhodnoťte plnění rozpočtu postupem tzv. pevného přepočteného rozpočtu
3. Vyhodnoťte plnění rozpočtu postupem tzv. variantního rozpočtu

**Poznámka:** Co se týče plnění rozpočtu, nepletme si se sestavením rozpočtu. Pokud chci sestavit rozpočet, držím se postupu jako v předchozím příkladu. Jestliže chci vyhodnotit plnění rozpočtu, musím zjistit, zda jsem překročila ve skutečnosti rozpočtované veličiny nebo jsem naopak uspořila ve skutečnosti v porovnání s rozpočtem. Nejprve si vypíši, kolik jsem skutečně zaplatila nebo vydělala a posléze se podívám na to, jak jsem si to naplánovala v rozpočtu. Poté zjistím, zda se jedná o překročení rozpočtu či úsporu.

Ad 1) Úkolem je vyhodnotit plnění rozpočtu pevným nepřekročeným rozpočtem, tudíž mě nezajímá, že mám ve skutečnosti a v plánu (tedy rozpočtu) jiný objem produkce a že porovnávám jablka s hruškami.

Ad 2) Pevný přepočtený rozpočet = lineárně přepočtený rozpočet. Tudíž porovnávám skutečnost s rozpočtem lineárním (pevně přepočteným), kdy přepočítávám variabilní a fixní náklady na stejný objem produkce, jako je skutečný objem produkce.

Ad 3) Stejný postup jako ad 2), ale přepočítávám pouze variabilní náklady na skutečný objem produkce.

### Řešení:

1.

Skutečná režie	5 500 000
- pevný nepřekročený rozpočet	- 5 000 000
Překročení rozpočtu	500 000

2.

Rozpočet na 100 000 hodin	5 000 000
Pevný přepočtený rozpočet na 115 000 hodin	5 750 000
- Skutečná režie	- 5 500 000
Úspora rozpočtu	250 000

3.

Fixní náklady	4 000 000
Přepočtené var. nákl. na 115 000 hod. × VN 10 Kč/1 hod.	1 150 000
Variantní rozpočet	5 150 000
- Skutečná režie	- 5 500 000
Překročení rozpočtu	350 000

### Příklad 3

Firma Světlo vyrábí jeden druh stropních svítidel. Rozpočet útvaru hlavní výroba na měsíc duben vychází z předpokládaného objemu výroby 5 000ks:

#### **Položka Kč**

Variabilní náklady .....	750 000
Fixní náklady .....	900 000
Celkem .....	1 650 000

Ve skutečnosti se vyrobilo 4 000 ks svítidel a skutečná potřeba režijních nákladů byla 1 480 000 Kč.

#### **ÚKOL:**

- 1) Sestavte variantní rozpočet na výrobu 4 000 ks svítidel
- 2) Kvantifikujte spotřební a objemovou odchylku nákladů

### Příklad 15 Metoda standardních nákladů a výnosů

$$vn = \frac{VN}{Q} = \frac{750\,000}{5\,000} = 150 \text{ Kč/ ks}$$

1) variantní rozpočet na výrobu 4 000 ks svítidel

Položka	Variantní rozpočet		
	4 000 ks	5 000 ks	
Variabilní náklady	600 000	750 000	
Fixní náklady	900 000	900 000	
Celkem	1 500 000	1 650 000	

2) absolutní a relativní odchylku nákladů

Spotřební odchylka		
Skutečně vynaložené náklady		1 480 000 Kč
Variantní rozpočet na 4 000 ks		1 500 000 Kč
Spotřební odchylka	úspora	20 000 Kč

Objemová odchylka		
Variantní rozpočet na 4 000 ks		1 500 000 Kč
Lineárně přepočtený rozpočet (1 650 000/5 000 * 4 000)		1 320 000 Kč
Objemová odchylka	překročení	180 000 Kč

Při vynakládání nákladů útvar uspořil 20 000 Kč oproti rozpočtu, efekt z horšího využití kapacity se projevil ve výši 180 000 Kč.

### Příklad 5

Firma ABC vyrábí speciální bundy. Cena jedné bundy je 1 300 Kč a na její výrobu je potřeba 450 Kč jednicového materiálu, 120 Kč jednicových mezd, 95 Kč připadá na variabilní výrobní režii a 65 Kč na variabilní prodejní režii. Rozpočtované fixní režijní náklady firmy jsou: výrobní fixní režie 1 200 000 Kč a prodejní fixní režie 950 000 Kč.

Sestavte rozpočet výnosů, nákladů a zisku pro předpokládaný objem prodeje 5 000 ks bund.

**Řešení:**

Položka	Výše nákladů	5 000 ks
Výnosy z prodeje	1 300	6 500 000
Jednicový materiál	450	2 250 000
Jednicové mzdy	120	600 000
Variabilní výrobní režie	95	475 000
Variabilní prodejní režie	65	325 000

Variabilní náklady celkem	730	3 650 000
<b>Marže</b>	<b>570</b>	<b>2 850 000</b>
Výrobní režie fixní		1 200 000
Prodejní režie fixní		950 000
Fixní náklady celkem		2 150 000
<b>Zisk</b>		<b>700 000</b>

### Příklad 6

Společnost ABC vyrábí tekutá mýdla. Sestavte rozpočet tržeb a inkasa tržeb za druhé čtvrtletí, jestliže znáte plán prodeje a víte, že cena 1 litru mýdla je 70 Kč, 60 % zákazníků tvoří maloobdoběratelé, kteří platí při nákupu a ostatní zákazníci jsou velkoodběratelé, kteří hradí své závazky za měsíc po dodávce. Plán prodeje mýdla (v tis. litrech) je uveden v následující tabulce:

	březen	duben	květen	červen
Plán prodeje mýdla	500	650	480	520

### **Řešení:**

	březen	duben	květen	červen	II. čtvrtletí
Prodej mýdla v tis. Kč	35 000	45 500	33 600	36 400	115 500
Inkaso tržeb – velkoodběratelé	x	14 000	18 200	13 440	45 640
Inkaso tržeb – maloobdoběratelé	x	27 300	20 160	21 840	69 300
Inkaso tržeb celkem	x	41 300	38 360	35 280	114 940

Rozpočtované tržby ve druhém čtvrtletí budou 115 000 tis. Kč a příjmy společnosti budou 114 940 tis. Kč.

### Příklad 7

Sestavte rozpočet cash flow podniku ABC na měsíc říjen, jestliže znáte následující údaje:

- stav peněžních prostředků v pokladně a na účtech podniku činí k 1. říjnu 21 000 Kč
- tržby z prodeje jsou inkasovány ve výši 60 % v měsíci prodeje, 25 % v následujícím měsíci, 10 % ve druhém měsíci a 5 % jsou nedobytné
- objem prodeje činil v srpnu 325 000 Kč, v září 240 000 Kč a na říjen je předpoklad 350 000 Kč.

- 65 % uskutečňovaných nákupů zásob je hrazeno v měsíci nákupu a zbytek v následujícím měsíci
- v září nakoupil podnik zboží v objemu 140 000 Kč a na říjen je rozpočtována 170 000 Kč
- na výplaty mezd v říjnu je počítáno 47 500 Kč
- odpisy dlouhodobého majetku za říjen byly vypočteny v částce 10 000 Kč
- ostatní výdaje dle rozpočtu na říjen činí 31 000 Kč
- záloha na daň z příjmů odvedená v říjnu bude činit 12 500 Kč
- úroky z úvěru převáděné z účtu podniku v říjnu jsou stanoveny na 3 750 Kč

### Řešení:

<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>		<b>21 000</b>
Inkaso tržeb z prodeje v měsíci prodeje	60 % z 350 000	210 000
Inkaso tržeb z prodeje v následujícím měsíci	25 % z 240 000	60 000
Inkaso tržeb z prodeje ve druhém měsíci po prodeji	10 % z 325 000	32 500
<b>Celkem disponibilní prostředky</b>	<b>21 000 + 210 000 + 60 000 + 32 500</b>	<b>323 500</b>
Výdaje na nákup zboží v měsíci nákupu	65 % z 170 000	110 500
Výdaje na nákup zboží v následujícím měsíci	35 % z 140 000	49 000
Výplaty mezd		47 500
Ostatní rozpočtované výdaje		31 000
Záloha na daň z příjmů		12 500
Úroky placené z účtu		3 750



<b>Celkem výdaje</b>		<b>254 250</b>
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>323 500 – 254 250</b>	<b>69 250</b>