

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Rozpočet a systém plánů a rozpočtů – pojetí, tvorba a návrh, využití, zhodnocení

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Šárka BUČKOVÁ**

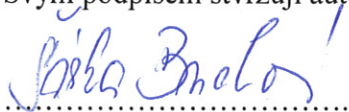
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michal MENŠÍK, Ph.D.**

Praha, duben 2011

Prohlášení:

Prohlašuji, že na celé bakalářské práci jsem pracovala samostatně, na základě pokynů vedoucího práce a že jsem uvedla všechny použité zdroje.

Svým podpisem stvrzuji autorství k práci.



Šárka BUČKOVÁ



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor **Šárka BUČKOVÁ**
Bakalářský studijní program Ekonomika a management
Obor Účetnictví a finanční řízení podniku

Název: **Rozpočet a systém plánů a rozpočtů - pojetí, tvorba
a návrh, využití, zhodnocení**

Název (v angličtině): Budgets and the system of plans and budgets - conception, creation
and proposal, usage, evaluation

Zásady pro vypracování:

1. Definice obsahu a zaměření bakalářské práce, explikace základních pojmů a postupů, stanovení cílů.
2. Studie odborné literatury a jiných dostupných dat s cílem získání teoretických poznatků pro jejich ověření v praktické části.
3. Teoretická prezentace procesů a způsobů zpracování údajů pro správné a účelné sestavení vnitropodnikového rozpočtu, jeho struktury, objemu a následné kontroly.
4. Určení vnitropodnikové struktury, stanovení rozpočtových položek a následné sestavení vnitropodnikového rozpočtu fiktivní firmy na základě dílčích rozpočtů za jednotlivé útvary.
5. Nastavení nástrojů kontroly stanoveného rozpočtu.

Rozsah práce: 45 – 50


Seznam odborné literatury:

1. FIBÍROVÁ J.; ŠOLJAKOVÁ L.; WAGNER J. Nákladové a manažerské účetnictví. 1.vydání. Praha: ASPI a.s., 2007. 432 str. ISBN:978-80-7357-299-0.
2. HRADECKÝ M.; LANČA J.; ŠIŠKA L. Manažerské účetnictví. 1.vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2008. 264 str. ISBN:978-80-247-2471-3.
3. KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3.vydání. Praha: Management Press, 2010. 660 str. ISBN:978-80-7261-217-8.
4. LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví: kontrola a řízení nákladů v praxi*. 1.vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2001. 152 str. ISBN:80-7169-985-3.


Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2011

L. S.


Šárka BUČKOVÁ
autor


Ing. Michal MENŠÍK, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce


Prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.
rektor SVŠE Znojmo

Abstrakt

Práce je věnována problematice funkce a způsobu sestavování rozpočtů při vnitropodnikovém finančním plánování. V několika tematicky oddělených kapitolách popisuje podstatu a význam tvorby rozpočtů jako zdroj informací, potřebný pro finanční řízení podniku. Zabývá se vhodnou strukturalizací rozpočtu z hlediska vnitropodnikových útvarů, objemu a skladby rozpočtových položek. Nastihuje jednotlivé procesy tvorby rozpočtu, metody jeho sestavování a vysvětluje vztahy s ostatními oblastmi manažerského účetnictví. Teoretické poznatky jsou aplikovány na praktické znázornění a závěr je věnován způsobům kontroly sestaveného rozpočtu a celkovému shrnutí.

Klíčová slova:

rozpočet, rozpočetnictví, plánování, tvorba rozpočtu, nákladové členění

Abstract

This work is dedicated to the questions of function and the way of budget formation by intradepartmental financial planning. In several thematic separated chapters describes the principle and the sense of budget formation as a source of information necessary for financial business management. It is engaged in suitable structure of budget with the view of intradepartmental units, dimension and composition of budget amounts. It outlines the particular procedure of budget formation, methods of his creation and explains the relations among other sphere of management accounting. The teoretical knowledges are applied to practical demontration and the result is dedicated to the way of checking of built-up budget and general summary.

Keynote words:

budget, budgeting, planning, formation of budget, structure of costs

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Cíl práce a metodika.....	9
3. Teoretická část.....	10
3.1 Rozpočetnictví.....	10
3.1.1 Základní definice a pojmy v rozpočetnictví.....	10
3.1.2 Hlavní cíle a úkoly systému plánů a rozpočtů.....	11
3.1.3 Formy rozpočtů.....	13
3.2 Vztahy v manažerském účetnictví.....	17
3.2.1 Kalkulace.....	17
3.2.2 Controlling.....	21
3.2.3 Odpovědností účetnictví.....	22
3.3 Řízení režijních nákladů.....	25
3.3.1 Rozpočet režijních nákladů středisek.....	25
3.3.2 Struktura rozpočtu režijních nákladů.....	25
3.3.3 Metody sestavování rozpočtů režijních nákladů středisek.....	26
3.3.4 Způsoby zpracování prvotních údajů.....	28
3.3.5 Způsob stanovení nákladového úkolu.....	28
3.3.6 Kontrola plnění rozpočtu.....	29
3.4 Sestavení hlavního podnikového rozpočtu.....	29
3.4.1 Procesy a etapy sestavování rozpočtu.....	29
3.4.2 Rozpočtová výsledovka.....	31
3.4.3 Rozpočtová rozvaha.....	32
3.4.4 Rozpočet příjmů a výdajů.....	33
3.5 Kontrola dodržení rozpočtu.....	33
4. Praktická část.....	35
4.1 Základní údaje.....	35
4.2 Možnosti a využití.....	36
4.3 Údaje roku 2010.....	37
4.4 Organizační struktura.....	38
4.5 Plán prodeje na I. pololetí roku 2011.....	40
4.6 Kalkulace jednicových nákladů.....	45

4.7 Rozpočty režijních nákladů středisek.....	49
4.8 Rozpočet ziskového střediska PROVOZ.....	57
4.9 Hlavní rozpočtová výsledovka.....	60
4.10 Kontrola plnění rozpočtu.....	62
5. Závěr.....	64
6. Seznam citací.....	65
7. Použité zdroje.....	66
8. Seznam tabulek a obrázků.....	67
9. Seznam příloh.....	69

1. Úvod

Rozpočetnictví představuje součást manažerského účetnictví, která se zabývá tvorbou a využitím rozpočtů při řízení podniků a je nepostradatelným nástrojem plánovacího a rozhodovacího procesu. Rozpočet tedy nenahlíží do historie a nehodnotí vývoj již uskutečněných rozhodnutí, ale soustředí se výhradně na propočet či předpoklad budoucího vývoje ekonomické činnosti podniku.

Pro celkové podnikové plánování je důležité určení, jakým směrem se chce podnik ubírat, jaké má cíle a jakými nástroji chce těchto cílů dosáhnout. Samotný rozpočet pak představuje jakýsi krátkodobější informační plán, vyjadřující vývoj hodnotových veličin v peněžních jednotkách, za určité období a v potřebné struktuře.

Stanovení struktury rozpočtu, ať již v rozdělení na jednotlivé vnitropodnikové útvary či samotné určení rozpočtových položek je základním kamenem celého procesu. Rozpočet jakkoli složitý a detailní, avšak obsahující údaje pro posouzení a budoucí rozhodování pro podnik irelevantní, nemá pro řídicí pracovníky téměř žádný význam. Ve vnitropodnikovém pojetí je tedy především nezbytné najít takový způsob tvorby rozpočtů, který bude v maximální míře eliminovat rozpory v úkolech jednotlivých útvarů a tímto bude přispívat ke své vypovídající schopnosti.

Dalším neméně důležitým aspektem je nepřetržité sledování okolí podniku, tedy trhu. Na veškeré vnější vlivy, tj. především změny tržní poptávky a cen na trhu, musí rozpočet ihned reagovat a být jim přizpůsoben. V této souvislosti se v mnoha oborech využívá rozpočtů, které jsou sestavovány v časovém souladu s určitými prodejními cykly.

Celý proces plánování a sestavování rozpočtu je v konečné fázi nezbytné podrobit účelné kontrole dodržení rozpočtu a vyhodnocení jeho efektivity. I v tomto kroku hrají pravidla a stanovení způsobu kontroly důležitou roli.

2. Cíle a metodika

Cílem práce je ověřit nezbytnost funkce rozpočtů jako součást finančního řízení a plánování v podnikové ekonomice. Teoreticky se seznámíme se základní pojmy, procesy a metodami sestavování rozpočtů, souvislostmi s dalšími metodami manažerského účetnictví, se způsoby kontroly dodržování rozpočtů a jeho využití. Podrobněji se podíváme na jednotlivé etapy sestavování krátkodobých rozpočtů vnitropodnikových útvarů a v praktické části si ukážeme možnou strukturu rozpočtových položek v rozpočtové výsledovce. Závěrem pak vyhodnotíme získané teoretické i praktické poznatky a navrhneme způsob kontroly navrženého rozpočtu.

Pro správné sestavení podnikového rozpočtu se nejprve zaměříme na popis hlavní činnosti podniku, jeho firemní politiku a požadované cíle. Seznámíme se s jeho vnitřní organizační strukturou, jednotlivými útvary, jejich úkoly a postavení v rámci celého podniku. V rámci sestavení rozpočtu výnosů prodeje zjistíme situaci v okolí podniku

Pokusíme se sestavit jednoduchý model nákladů a výkonů na časový horizont 1 rok, zahrnujících veškeré oblasti podnikových útvarů, kde tyto hodnoty vznikají – tedy rozpočtovou výsledovku. Provedeme kalkulaci jednicových nákladů a odděleně zahrneme do rozpočtu režijní náklady.

V závěrečné fázi shrneme jednotlivé rozpočty vnitropodnikových útvarů do podnikového rozpočtu, zpracujeme prvotní údaje indexní metodou a stanovíme způsob kontroly dodržení rozpočtu.

3. Teoretická část

3.1 Rozpočetnictví

3.1.1 Základní definice a pojmy v rozpočetnictví

Proces řízení podniku ve všech jeho oblastech a fázích vyžaduje pro řídicí pracovníky celou řadu nepostradatelných informací, bez nichž není možné efektivně zhodnotit situaci podniku, stanovit budoucí cíle, způsoby, jakými jich bude dosaženo a jak bude probíhat koordinace jednotlivých úkolů a činností. Jedním z okruhů takovýchto informací je „*system plánování a rozpočtování*“.

V praxi jsou často pojmy „*plán*“ a „*rozpočet*“ slučovány, neboť plánování i rozpočtování se ve své podstatě zaměřují na budoucnost a prognózu předpokládaných výsledků. Zároveň zde hraje důležitou roli i ten fakt, že tento způsob užívání informací je čistě vnitropodnikový a není nijak legislativně upraven, tudíž pro něj neexistuje žádná závazná a jednotná forma. Rozdíly ve vymezení těchto pojmů jsou zřetelné i z literatury a to jak naší, tak i např. v anglosaských oblastech či v německy mluvících zemích.

Literatura tedy obecně vykládá pojem „*plánování*“ (*planning, die Planung*) jako věcné (naturální) vyjádření stanovených cílů a prostředků jejich dosažení za podnik jako celek. Naopak „*rozpočtování*“ (*budgeting, die Budgetierung*) jako vyjádření hodnotové. Plánování je tedy chápáno obširněji, věcněji a za kalkulace určité podnikové politiky a strategie. Rozpočet konkretizuje cíle v peněžním vyjádření a za určité časové úseky.

Pro naše potřeby si tedy stanovme definici rozpočtu následovně: *Rozpočtem* rozumíme kvantitativní (číselné), v peněžních jednotkách vyjádřené údaje o očekávané, resp. plánované realitě.[1]

Nadřazeným rozpočtem je pak „*hlavní podnikový rozpočet*“ (*Master Budget*), zahrnující rozpočtovou výsledovku, rozpočtovou rozvahu a rozpočet peněžních toků. Podnikový rozpočet, jinak také nazývaný „*finanční plán*“ je sestavován uceleně za všechny vnitropodnikové útvary a jeho výsledkem je předpokládaný hospodářský výsledek podniku.

3.1.2 Hlavní cíle a úkoly systému plánů a rozpočtů

Základem pro sestavení optimálního a především realizovatelného podnikového rozpočtu je hlavní určení dlouhodobých cílů podniku jako celku. Primárně je nutné provést analýzu vnějšího prostředí podniku, vyvodit možná budoucí rizika a hrozby a přijmout opatření, umožňující podniku rychle reagovat na vnější vlivy. Neméně důležitým krokem je pak co nejpřesněji definovat veškeré možné varianty řešení a zvolit takovou variantu, která bude dlouhodobě stabilizovat ekonomické prostředí firmy. Takto nastavené procesy pak usnadňují rozhodovací a kontrolní procesy v rámci celopodnikové činnosti a je možno je aplikovat na dílčí vnitropodnikové celky již v podobě konkrétních úkolů a cílů.

Jedním z úskalí sestavování rozpočtu je tendence nastavení hodnot nebo kritérií, které je třeba splnit za každých podmínek. Tento přístup pak může přinášet nežádoucí jevy, kdy výsledky vykázané řídicími pracovníky budou plánovaný rozpočet splňovat, ovšem skutečná realizace jim nebude odpovídat.

Hlavní úkoly rozpočtů můžeme tedy charakterizovat např. takto:

- **Zefektivnit řídicí proces**, především v oblasti plánování a rozhodování. Jak již bylo uvedeno, jednou z hlavních vlastností rozpočtů je zobrazení informací o budoucím vývoji podnikových aktivit a jejich dopadů na finanční situaci podniku. To umožňuje manažerům dopředu porovnat možné alternativy způsobů dosažení plánovaných cílů a zvolení takové varianty, která bude pro stanovení a řízení postupů nejvhodnější.
- **Koordinovat podnikové činnosti** ještě před jejich realizací. Při tvorbě celopodnikových rozpočtů, zahrnujících dílčí rozpočty jeho jednotlivých částí je již možné zjistit určité rezervy v některých oblastech (např. nerovnoměrné zásobování, nedostačující či naopak nevyužité výrobní kapacity, potřebné finanční zdroje atd.). V tomto případě slouží rozpočet jako vhodný ukazatel případných budoucích komplikací a nabízí možnost včas sladit jednotlivé činnosti podniku za účelem dosažení vnitřní konzistentnosti a optimalizaci všech podnikových činností.
- **Poskytnout podklad pro průběžnou kontrolu**. Sestavení rozpočtu a jeho schválení vlastníky podniku je zásadní, avšak z jistého pohledu prvotní fáze řídicího procesu. Výsledky stanovené rozpočtem jsou jakýmsi závazným úkolem

pro řídicí pracovníky a určují, jakých cílů je v budoucnu žádoucí dosáhnout. Úkolem těchto pověřených pracovníků je pak jejich realizace a zajištění plnění. Rozpočet v této oblasti plní funkci „měřítko“, jímž lze porovnávat výsledky stanovené s výsledky reálnými. Na základě průběžného sledování těchto údajů se lze zaměřit na oblasti, které se s rozpočtem nejvíce rozcházejí a následně věnovat zvýšenou pozornost vylepšení stávajícího stavu.

- **Motivovat k dosažení cílů podniku** a to formou zainteresovanosti řídicích pracovníků na splnění stanovených rozpočtů. V praxi to většinou znamená, že splnění podnikového rozpočtu za předem určené časové období přináší jejich vykonavatelům přínos ve formě finančních odměn. To samozřejmě předpokládá jejich součinnost při tvorbě rozpočtů a tím dostatečnou informovanost o rozsahu stanovených cílů a výsledků. Pracovníci, kteří mají být motivováni ke splnění daných úkolů musí mít jasnou představu o tom, za jakou část rozpočtu mají odpovědnost a zároveň jim musí být umožněno ovlivňovat svou činností hodnocené výsledky.

Pro doplnění uvedme, že vyjmenované základní úkoly rozpočtů se mohou často dostat do vzájemných rozporů. Příkladem mohou být konflikty mezi motivační a optimalizační funkcí rozpočtu. V praxi se často můžeme setkat s jevem, kdy zainteresovanost na splnění požadovaných výsledků vede k „boji“ o co nejvyšší nákladový rozpočet nebo k účelnému zkreslování skutečnosti ve prospěch vykazování pozitivnějších výsledků. Tento jev má pak za důsledek snížení efektivnosti, která naopak předpokládá co nejtransparentnější zobrazení reálně dosahovaných výsledků. [2]

Z hlediska peněžního vyjádření hodnotových veličin nám pak rozpočet pomůže vyjádřit zobrazení vývoje:

- **za dané období** v závislosti na úrovni řízení (strategické, taktické či operativní);
- **za daný rozsah a strukturu činností;**
- ve členění na **úrovně** (střediska) nebo za **podnik jako celek;**
- za předpokladu **změn v procesech tvorby výkonů a zaměření na zákazníka.** [3]

Před zahájením sestavování podnikových rozpočtů je nutné zodpovědět několik základních otázek, jejichž řešení pak bude celý proces plánování, rozhodování a kontroly provázet:

- **Jaký je cíl sestavení rozpočtu** – jaký očekávám jeho přínos jako nástroje pro rozhodování v běžných procesech a při kontrole plnění jím stanovených výsledků.

- **Za jaké období bude rozpočet stanoven** - v závislosti na celkovém podnikatelském cyklu, legislativních podmínkách, daňovém systému, obchodních vztazích atd.
- **Jak transformovat cíle podnikového rozpočtu na nižší úrovně** – tedy jakou zvolit hierarchickou strukturu podnikových středisek, aby bylo možné rozdělit odpovědnosti a pravomoci do dílčích částí za jednotlivé vnitropodnikové celky.
- **Jaké zvolit formy a metody sestavování rozpočtů** – tak, aby přinášely co možná nejvěrnější obraz průběžných činností, nebyly zatěžovány informačně neúčinnými položkami a plnily koordinační a optimalizační funkce.
- **Jak využít rozpočet jako motivační prostředek** – zajistit zainteresovanost a ovlivnitelnost výsledků řídicími pracovníky
- **Jaké nastavit kontrolní procesy** – v jakém časovém horizontu a v jakém rozsahu provádět analýzu odchylek rozpočtovaných položek od skutečných výsledků. [4]

3.1.3 Formy rozpočtů

V závislosti na sestavení rozpočtu za podnik jako celek nebo za jeho jednotlivé dimenze, rozdělujeme systém rozpočetnictví na:

- **Celopodnikové rozpočty**
- **Střediskové rozpočty**

Celopodnikový rozpočet má za úkol:

- **formulovat** celopodnikové cíle do konkrétní kvantifikovatelné podoby;
- **sumarizovat** dílčí podnikové rozpočty a střediskové činnosti do jednotného celku;
- **koordinovat** aktivity vnitropodnikových útvarů s důrazem na jejich harmonizaci;
- **sledovat** dopady dílčích aktivit na hlavní výdělečnou činnost podniku (v určitých časových intervalech);
- **vyhodnocovat a kontrolovat** výsledky činností za podnik jako celek.

Takticky orientovaný celopodnikový rozpočet je systematizován v předem vymezené struktuře, za použití pevně stanovených vazeb a časově je většinou sestavován za období určitého podnikatelského cyklu. Je však potřeba též nahlížet na jiné parametry, ukazující např. délku životnosti produktů pro zákazníka, měnící se tržní prostředí atd. Takto

sestavované rozpočty jsou podporovány informacemi o *existující kapacitě* (na rozdíl od strategicky orientovaných rozpočtů, které se zaměřují na informace o budoucí kapacitě z hlediska investičního rozhodování).

Celopodnikový rozpočet je tvořen třemi nejdůležitějšími částmi:

- **rozpočtovou výsledovkou**
- **rozpočtovou rozvahou**
- **rozpočtem peněžních toků**

Sloučením těchto tří rozpočtů pak dostáváme již zmiňovaný *hlavní podnikový rozpočet (Master Budget)*.

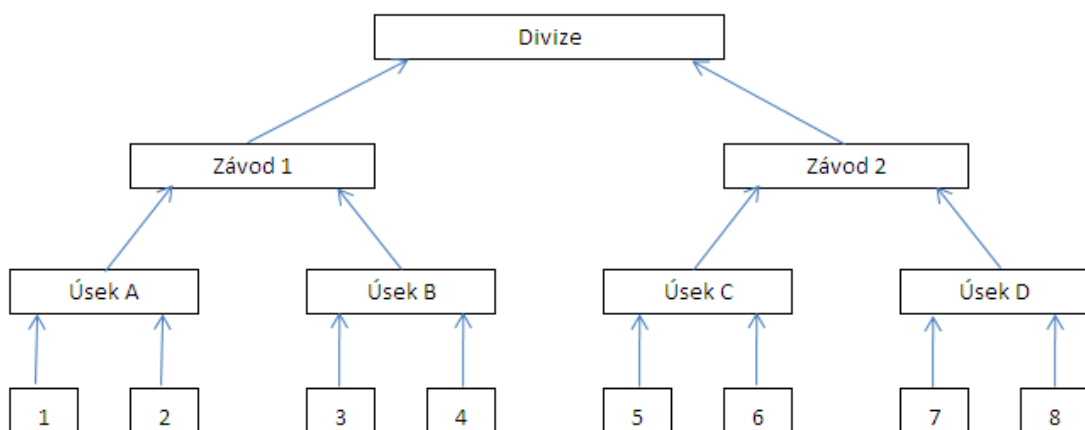
Střediskový rozpočet je sestavován za dílčí vnitropodnikové útvary v hierarchickém členění daném organizační strukturou podniku. Po stanovení celopodnikového rozpočtu výnosů z prodeje za dané období se zpravidla sestavují nákladové rozpočty pro jednotlivá střediska. Neznamená to však, že jediným pevným úkolem středisek je splnit rozpočet režijních nákladů (tedy dodržet jeho horní hranici), ale zároveň by měla být zachována iniciativa podílet se na splnění celopodnikové části tzv. jednicových nákladů (např. regulací výdajů, nákladů na investice apod.). Režijní rozpočet je však primárním nástrojem řízení úkolů středisek.

Odpovědnost za kontrolu a plnění těchto režijních rozpočtů pak přebírají pracovníci na hierarchicky nižších úrovních. Z tohoto hlediska se tudíž jeví vhodnou při přípravě střediskových rozpočtů metoda „*bottom up*“ (schéma viz obr. 3.1), kdy k sestavování rozpočtů dochází od hierarchicky nejnižší úrovně a dále již „jen“ ke koordinaci a zpřesňování údajů. Je zde zajištěna maximální aktivní účast všech řídicích pracovníků na procesu tvorby rozpočtů a tím jejich motivace k usilování o jejich splnění. Zároveň je při stanovení rozsahu úkolů středisek vhodné zohlednit minulé výsledky a již předem známé změny, které přinesou budoucí období (ať už z pohledu vnějšího prostředí nebo úpravy podnikatelských záměrů).

Pro sestavování střediskových rozpočtů je často důležité umožnit úpravu rozpočtu podle skutečného objemu činnosti střediska. Formálně lze tedy uvést rozdělení podle způsobu zadání úkolu středisku na:

- **Pevný rozpočet** – udává středisku fixní, nepřekročitelný limit režijních nákladů, které by však měly být nezávislé na objemu výkonů střediska. Bývá zadáván zpravidla ve střediscích správního charakteru (např. právní či ekonomický úsek).
- **Pružný rozpočet** – rozděluje režijní náklady na fixní a variabilní, čímž respektuje možnost, že některé náklady se mění v souvislosti s objemem produkce střediska a je tudíž nutná jejich průběžná úprava. Předpokladem je však nutnost zvolit správný způsob měření změn objemu výkonů a jejich následný dopad na zvýšení či snížení variabilních nákladů. Nejčastějšími měřítky bývají počty vyrobených kusů určitých výrobků, počty odpracovaných hodin, ujeté km či spotřebovaná energie. V případě, že jde o střediska, která vyvíjí činnost pro ostatní vnitropodnikové útvary, je nezbytné určit vnitropodnikové ceny, podle kterých budou výkony střediska měřeny. [5,6]

Obr. 3.1 Sestavení rozpočtu cestou „bottom up“ v hierarchii vnitropodnikového řízení



Zdroj: FIBÍROVÁ J.; ŠOLJAKOVÁ L.; WAGNER J. (2007, obr.s.365)

Z hlediska charakteru hodnocených veličin rozlišujeme následující formy podnikových rozpočtů:

- **Rozpočty nákladů a výnosů** – zobrazují v penězích vyjádřené přírůstky (objem vytvořených výkonů) a úbytky (objem spotřebovaných nákladů) za určité časové období v daném středisku či v celopodnikovém měřítku a to bez ohledu na související příjmy z prodeje výkonů a výdeje na ně vynaložené (tzn. nezohledňují peněžní toky). Jsou založeny na tzv. *akruální bázi*, tzn. na bázi přírůstkové. Příkladem může být střediskový rozpočet výrobních nákladů, nákladů na mzdy či

rozpočet předpokládaných tržeb za výkony. Celopodnikovým rozpočtem nákladů a výnosů je pak rozpočtová výsledovka.

- **Rozpočty stavových veličin** – představují stav konkrétních položek majetku a závazků k určitému období. Nejde tedy o tokové veličiny, tudíž nezobrazují průběžný stav, ale předpokládaný stav ke konci rozpočtovaného období. Jako příklad lze uvést stav peněžních prostředků, stav pohledávek a závazků, stav zásob na skladech či stav hmotného majetku. Komplexním podnikovým rozpočtem stavových veličin je rozpočtová rozvaha.
- **Rozpočty příjmů a výdajů (peněžních toků)** – stejně jako rozpočet nákladů a výnosů zobrazují údaje o tokových veličinách, konkrétně o přírůstcích a úbytcích vyjádřených v peněžních jednotkách či jejich ekvivalentech za rozpočtované období. Jako typ uveďme např. rozpočet úhrad dodavatelských faktur, přehled inkas za pohledávky, platby v hotovosti atd. Celkový výkaz peněžních toků v podniku pak představuje důležitý obraz o solventnosti a likviditě podniku.

Dalším kritériem, kterým lze rozlišit obsah rozpočtů je způsob řízení, podle něhož zvolíme následující rozdělení:

- **Strategické rozpočty** – jde o zjednodušenou formu vykazování rozpočtových položek za zpravidla dlouhodobější časový úsek (3 – 10leté období), která kalkuluje s peněžními dopady kroků podniku do dosažení dlouhodobých strategických plánů. Z důvodu dlouhodobého a komplexního pohledu jsou tyto rozpočty sestavovány za podnik jako celek, případně za hlavní ekonomické činnosti a strukturou jsou uspořádány do menšího množství položek (např. sloučení krátkodobých aktiv a pasiv do jedné rozdílové položky).
- **Operativní rozpočty** – navazují na strategické rozpočty, avšak jsou konkrétnější ve struktuře položek i rozdělení na vnitropodnikové úseky a jsou zpracovávány za kratší časové úseky (roční, čtvrtletní apod.). [7]

Rozpočet lze vyjadřovat v podrobnějších či naopak zjednodušenějších formách, v podobách finančních výkazů, využít i kombinaci nákladového členění s účelem použití nebo formu tzv. *klouzavého rozpočtu (rolling budget)*, který se sestavuje na delší období a po uplynutí prvního období se přidá další jedno období. Uvedené způsoby rozdělení

rozpočtů podle obsahu jsou v praxi často kombinovány a není nikde stanovena konkrétní podoba rozpočtu.

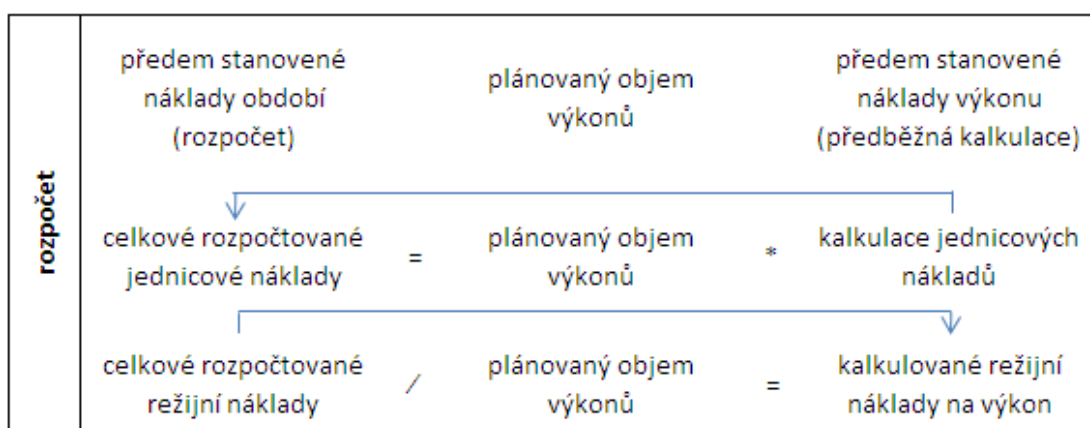
3.2 Vztahy v manažerském účetnictví

3.2.1 Kalkulace

Kalkulace představuje další nástroj nezbytný pro rozhodování a plánování podnikových aktivit a to v oblasti stanovení nákladů a z nich plynoucí ceny výkonů. Slouží jako důležitý podklad pro rozhodování v oblastech řízení výkonů podniku, v určování skladby sortimentu, který bude podnik produkovat, je základem pro plánování cenové politiky a v neposlední řadě nástrojem pro řízení vnitropodnikových cen. Kalkulace tvoří velice rozsáhlou a nepopíratelně podstatnou, samostatnou kapitolu v systému manažerského účetnictví. Dává základ mnoha metodám způsobu výpočtu podnikových nákladů a jejich užití v plánování a zajištění efektivního průběhu ekonomických činností.

Ve vztahu k plánování budoucího vývoje a tedy i k sestavování rozpočtů, především tedy rozpočtové výsledovky se v praxi využívá tzv. *kalkulační členění nákladů*, což je členění nákladů na *jednicové a režijní*. Vztah předběžné kalkulace a rozpočtu ukazuje obr. 3.2.

Obr. 3.2 Vztah předběžné kalkulace a rozpočtu



Zdroj: FIBÍROVÁ J.; ŠOLJAKOVÁ L.; WAGNER J. (2007, obr.s.367)

Jednicové technologické náklady jsou dány přímým vztahem k určitému technologickému procesu nebo operaci, jejímž výsledkem je konkrétní výkon. Jejich stanovení je tudíž poměrně jednoduché a provádí se na základě předem určených norem spotřeby vstupů a které jsou kalkulovány na každou jednici výkonu – podle toho také *jednicové* náklady. Celkové jednicové náklady jsou pak násobkem stanovené normy a počtu vyrobených nebo provedených výkonů – patří sem tedy náklady na jednicový materiál (spotřeba materiálu na jeden ks výrobku), jednicové mzdy (hodinová mzda dělníka) a ostatní jednicové náklady (např. licenční poplatky na jeden ks výrobku). Všechny jednicové náklady patří mezi náklady variabilní.

Náklady režijní jsou naopak takové, které se nevztahují k jednotlivému výkonu, ale nesou informaci především o nákladech na správu, obsluhu a řízení všech úkonů, které souvisejí s technologickým procesem jako celkem. Stanovují se za určité časové období a za určitý vnitropodnikový útvar, který tyto náklady produkuje a za jejich řízení nese odpovědnost. Režijní náklady obsahují fixní i variabilní složku.

Z hlediska způsobu přiřazování nákladů předmětu kalkulace se dále náklady člení na *přímé* a *nepřímé*. Přímými náklady rozumíme takové, které lze rovnou přiřadit k určitému výkonu, tzn. jde především o všechny jednicové náklady. Kromě nich podnikové činnosti generují i další náklady, které však nejsou náklady na určitý jeden druh výkonu, ale např. na celou skupinu výkonů. Pak je třeba tyto náklady jednoduše podělit celkovým počtem plánovaných kalkulačních jednic (příkladem mohou být odpisy stroje, užívaného pro výrobu širší škály produktů).

Nepřímé náklady představují tu skupinu nákladů, většinou režijních, které jsou vynakládány společně na více nebo dokonce veškeré druhy činností či výrobků a nemůžeme je tedy započítat přímo na jeden určitý druh.

Na zjednodušeném příkladu si ukažme stanovení rozpočtu jednicových materiálových a jednicových mzdových nákladů za období jednoho měsíce. (Všechny údaje jsou fiktivní, pro zjednodušení jsou uváděna prostá čísla, nezaložená na reálném podkladu). Na základě plánu prodeje na rozpočtovaný měsíc a stanovení norem spotřeby materiálu na jednotlivé druhy výrobků a jejich ceny byl sestaven následující rozpočet jednicových materiálových nákladů dle jednotlivých druhů výrobků (viz tab. 3.3a a 3.3b), celkové jednicové

materiálové náklady na uvedené produkty shrnuje tab. 3.4 a rozpočet jednicových mzdových nákladů (viz tab. 3.5).

Pozn.: Rozpočet režijních nákladů, prodejních a správních nákladů a sestavení rozpočtové výsledovky bude součástí praktické části práce.

Tab. 3.1 Plán prodeje na měsíc květen 2011

Výrobek	Prodej v ks	Cena za ks	Tržba celkem
Pizza šunková	775	120 Kč	93 000 Kč
Pizza s plody moře	217	145 Kč	31 465 Kč

Zdroj: Autor

Tab. 3.2 Kalkulace jednicových nákladů dle druhů výrobků

Jednicové náklady	Předběžná cena materiálu na MJ	Spotřeba MJ na výrobek "Pizza šunková"	Spotřeba MJ na výrobek "Pizza s plody moře"
Jednicový materiál A	2,20 Kč	2	2
Jednicový materiál B	4,50 Kč	0,5	0,5
Jednicový materiál C	10,00 Kč	0,5	0
Jednicový materiál D	21,00 Kč	0,4	0
Jednicový materiál E	28,00 Kč	0	1
Jednicový materiál F	31,00 Kč	0	0,8
Jednicové mzdy	60,00 Kč	0,2	0,2

Zdroj: Autor

Tab. 3.3a Rozpočet jednicových materiálových nákladů na výrobek „Pizza šunková“

Výrobek	Pizza šunková		
	Předpokládaný prodej	Náklady na výrobu (cena za MJ*počet MJ)	Náklady za MJ
Jednicový materiál A	775	4,40 Kč	3 410,00 Kč
Jednicový materiál B	775	2,25 Kč	1 743,75 Kč
Jednicový materiál C	775	5,00 Kč	3 875,00 Kč
Jednicový materiál D	775	8,40 Kč	6 510,00 Kč
Jednicové materiálové náklady na produkt celkem			15 538,75 Kč

Zdroj: Autor

Tab. 3.3b Rozpočet jednicových materiálových nákladů na výrobek „Pizza s plody moře“

Výrobek	Pizza s plody moře		
	Předpokládaný prodej	Náklady na výrobu (cena za MJ*počet MJ)	Náklady za MJ
Jednicový materiál A	217	4,40 Kč	954,80 Kč
Jednicový materiál B	217	2,25 Kč	488,25 Kč
Jednicový materiál E	217	28,00 Kč	6 076,00 Kč
Jednicový materiál D	217	24,80 Kč	5 381,60 Kč
Jednicové materiálové náklady na produkt celkem			12 900,65 Kč

Zdroj: Autor

Tab. 3.4 Celkové jednicové materiálové náklady

Jednicové náklady	Náklady "Pizza šunková"	Náklady "Pizza s plody moře"	Celkové náklady
Jednicový materiál A	3 410,00 Kč	954,80 Kč	4 364,80 Kč
Jednicový materiál B	1 743,75 Kč	488,25 Kč	2 232,00 Kč
Jednicový materiál C	3 875,00 Kč	0,00 Kč	3 875,00 Kč
Jednicový materiál D	6 510,00 Kč	0,00 Kč	6 510,00 Kč
Jednicový materiál E	0,00 Kč	6 076,00 Kč	6 076,00 Kč
Jednicový materiál F	0,00 Kč	5 381,60 Kč	5 381,60 Kč
Celkem	15 538,75 Kč	12 900,65 Kč	28 439,40 Kč

Zdroj: Autor

Tab. 3.5 Rozpočet jednicových mzdových nákladů

	Pizza šunková	Pizza s plody moře	Celkem
Plán prodeje	775	217	
Norma spotřeby práce	0,2	0,2	
Rozsah práce	155	43,4	198,4
Cena za práci	60,00 Kč	60,00 Kč	
Jednicové mzdy	9 300,00 Kč	2 604,00 Kč	11 904,00 Kč

Zdroj: Autor

Jistou formu zobrazení vztahů kalkulačních nákladů představuje *kalkulační vzorec*, nebo jeho typová podoba. Tento vzorec však vycházel z úkolů centrálního plánovitého řízení a kladl požadavky na tvorbu cen na nadpodnikové úrovni. [8]

Přesto si uveďme jeho základní typovou strukturu:

1. Jednicový materiál
2. Jednicové mzdy
3. Ostatní jednicové náklady
4. Výrobní (provozní) režie

Vlastní náklady výroby (provozu)

5. Správní režie

Vlastní náklady výkonu

6. Odbytové náklady

Úplné vlastní náklady výkonu

7. Zisk (ztráta)

Cena výkonu (základní)

3.2.2 Controlling

Základním předpokladem pro správnou funkci rozpočtu je nastavení vhodných pravidel pro jeho sestavování. Tímto úkolem jsou v řadě podniků pověřeni konkrétní pracovníci – oddělení controllingu. Tento útvar je důležitý pro spolupráci na sestavování rozpočtů na vrcholové úrovni a měl by pomáhat řídicím pracovníkům s metodickým nastavením jejich tvorby. Zároveň poskytuje informace shromážděné z minulých období (ty čerpá především z účetních záznamů) a zajišťuje včasné zpracování těchto údajů pro tvorbu rozpočtu.

Vedoucí pracovníci mají z úkol nejen sestavení rozpočtu za konkrétní oblast či středisko, ale i jeho prezentaci a zajištění jeho přepracování v případě, že nebude v primární podobě schválen vedením. Oddělení controllingu má především za úkol metodické zpracování postupů tvorby rozpočtů, tvorbu časového harmonogramu a poskytuje poradenství a administrativní součinnost.

3.2.3 Odpovědnostní účetnictví

Vlivem zvyšování požadavků na ekonomický výkon podniku je kladen stále rostoucí důraz na tzv. *odpovědnostní řízení*. Využití tohoto systému řízení spadá především do sféry podniků se širokým záběrem činností v různých podnikatelských odvětvích, kde není možné, aby řídicí činnosti vykonával jeden či několik málo pracovníků. Je proto nutné rozdělit odpovědnosti hierarchicky na určité úrovně. Tento způsob řízení má za cíl zajistit koordinaci mezi vnitropodnikovými složkami podniku a dosažení takového stavu, kdy chování pracovníků na všech úrovních bude přispívat k dosažení celopodnikových cílů.

Základní požadavky pro odpovědnostní řízení:

- **Rozdělit pravomoci a odpovědnosti** – především s ohledem na maximální využití kapacit všech pracovníků, podílejících se na chodu jednotlivých útvarů. Pro tento účel je nutné vymezit oblast odpovědnosti s možností ovlivnit činnosti v této oblasti.
- **Rozdělit strategické cíle na dílčí úkoly** – transformovat celopodnikové plány do dílčích úkolů středisek a zvolit vhodná kritéria měření zadaných úkolů.
- **Zajistit motivační nástroje** – s přínosem k celkovému výsledku hospodaření by se mělo vázat finanční ohodnocení odpovědných pracovníků a tím jejich zainteresovanost.

Pro účelné rozdělení odpovědností mezi jednotlivé útvary je maximálně důležitá tvorba organizační struktury podniku, která jednoznačně vymezí úrovně řízení a vzájemné vazby mezi nimi. Tvorba organizační struktury vychází zejména z charakteru a složitosti procesu tvorby podnikových výkonů, rozsahu spektra podnikových aktivit, možností zajistit dostupné a výhodné vstupní zdroje pro podnikatelský proces, ze způsobu distribuce výkonů zákazníkům apod. [9]

Při tvorbě organizační struktury je nutné předem rozhodnout a způsobu řízení podniku z hlediska centralizace či decentralizace:

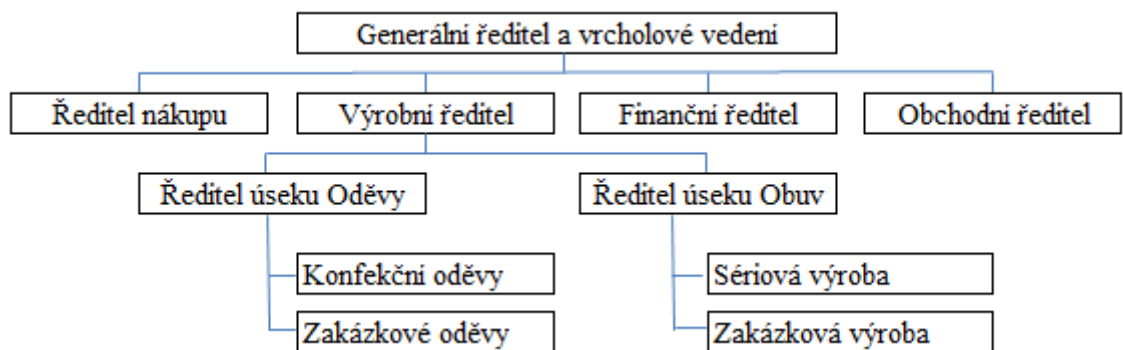
- **Centralizace** volí způsob řízení na nejvyšší úrovni, tedy vrcholovým vedením, pracovníci nižších úrovní mají pouze výkonné funkce. V tomto způsobu se využívá důrazu na kladení včasného a přesného plnění úkolů, stanovených vedením

podniku, aniž by jejich vykonavatelé zasahovali do rozhodování a řízení. Hodnocení a kontrola je prováděna spíše v kratších časových horizontech a je zaměřena na efektivní plnění stanovených úkolů, vedoucích k přispívání k ekonomickým výsledkům podniku.

- **Decentralizace** naopak přenáší v maximální míře odpovědnosti a pravomoci na nižší úrovně řízení a očekává se tudíž iniciativa od výkonných pracovníků, kteří mají vliv na rozhodování a řízení určených činností. Vyhodnocování je prováděno spíše za delší časová období a výsledky mohou být často porovnány s ostatními útvary či dokonce konkurenčními firmami.

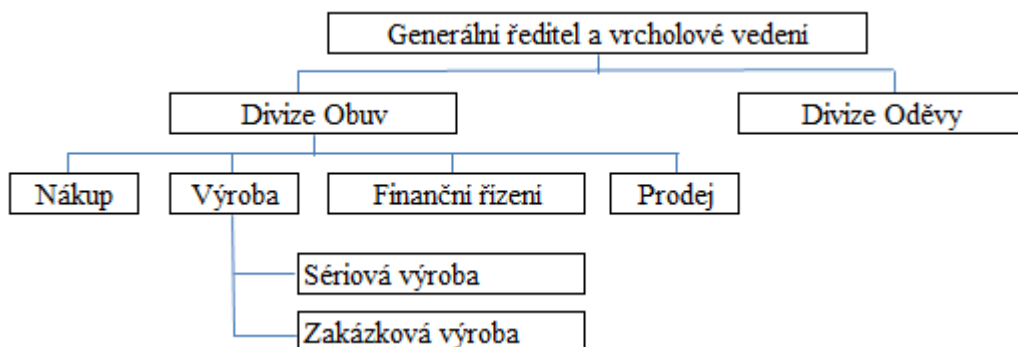
Nástin centralizované a decentralizované organizační struktury můžeme vidět na obr. 3.3 a 3.4.

Obr. 3.3 Centralizovaná organizační struktura firmy



Zdroj: FIBÍROVÁ J.; ŠOLJAKOVÁ L.; WAGNER J. (2007, obr.s.317)

Obr. 3.4 Decentralizovaná organizační struktura firmy



Zdroj: FIBÍROVÁ J.; ŠOLJAKOVÁ L.; WAGNER J. (2007, obr.s.318)

Základním procesem rozpočtování vnitropodnikových středisek je *rozpočtování nákladů*, což vyžaduje rozdělení nákladů na jednicové a režijní. Zatímco jednicové náklady jsou kalkulovány na základě normování měrných jednotek a jejich násobením předpokládaným počtem provedených výkonů, režijní náklady jsou přiřazovány jednotlivým střediskům podle objemu jejich činnosti na určité časové období a za dodržení stanovených limitů odpovídají řídicí pracovníci daných útvarů. Jde tedy o tzv. *nákladová střediska*.

Pokud jde o rozpočtování výnosů, postupy jsou v současnosti nejednotné. Ve většině centralizovaných organizačních struktur se sestavují rozpočty výnosů na celopodnikové úrovni a nejsou přiřazovány jednotlivým vnitropodnikovým útvarům. Naopak v decentralizované organizační struktuře se můžeme setkat s rozpočtováním výnosů i na nižších úrovních, kde je možné předpokládané výnosy stanovit a na dané úrovni měřit.

Neméně důležité jsou pak rozpočty výdajů, které jsou však většinou přiřazovány speciálním, tzv. *výdajovým střediskům*, jejichž rozpočty sledují např. výdaje na vývoj a výzkum či reklamu a mají většinou dlouhodobější charakter. Jsou sestavovány na základě vyšších strategických cílů podniku. [10]

Mezi jednotlivými útvary často dochází k činnostem, které nejsou určeny pro externího zákazníka, ale slouží k vnitropodnikovým účelům. Dochází tím k celkové podnikové koordinaci, k motivaci k lepším výsledkům nejen za svěřenou oblast odpovědnosti, ale vůči podniku jako celku a k směřnému určení pravomocí a odpovědností. Pro tento účel je nutné stanovit v rámci rozpočtu *vnitropodnikové ceny*, za které budou výkony mezi středisky převáděny. Vnitropodniková cena by měla být:

- **stanovena předem** – vzhledem k potřebě možnosti rozhodování;
- **relativně stálá** – podmínky, za kterých bude vnitropodniková cena měněna musí být jasně stanoveny předem;
- **v souladu s ostatními nástroji** odpovědnostního řízení – její chápání musí být pojímáno komplexně a její výše musí být akceptovatelná přebírajícím i předávajícím střediskem;
- **na stejné úrovni** – bez ohledu na to, komu je výkon určen. [11]

3.3 Řízení režijních nákladů

3.3.1 Rozpočet režijních nákladů středisek

Rozpočet režijních nákladů středisek je základním nástrojem pro řízení střediskových nákladů a přináší pohled na jejich požadovanou budoucí výši. Stanovení nákladového rozpočtu v rozdělení na podniková střediska ukládá jejich vedení tzv. *nákladový úkol*, vztahující se k určitému časovému období a k předpokládanému objemu produkce výkonů. Prvotní otázkou, ze které vychází úspěšné dodržování stanoveného rozpočtu, je **Kdo odpovídá za vznik nákladů a kdo ovlivňuje jejich výši?** [12]

Již v metodických postupech, jejichž pravidla zpracovává vedení za spolupráce oddělení controllingu je třeba stanovit základní principy, které musí rozpočet zohledňovat:

- **obsahovou strukturu** režijních nákladů střediska;
- **metody stanovení nákladového úkolu** za jednotlivé složky režijních nákladů;
- **způsob vyhodnocení a kontroly dodržení rozpočtu.**

3.3.2 Struktura rozpočtu režijních nákladů

Při sestavování rozpočtu režijních nákladů středisek je především důležité zaměřit se sledování nákladů, které produkuje hlavní předmět činnosti střediska, na objem této činnosti a jeho měřitelnost. Struktura režijních nákladů je vázána na složitost vnitropodnikového systému, nejčastěji se náklady zpracovávají v *účelovém* a *druhovém* členění. V závislosti na měřitelnosti výkonů je pak třeba určit především *fixní* a *variabilní* složky nákladů středisek. Jak již bylo řečeno, odpovědnostní řízení klade důraz na sledování především takových nákladů středisek, které jsou ovlivnitelné a takové náklady by měly být zřetelně oddělené od nákladů, které středisko svou činností ovlivnit nemůže, přestože se na jejich tvorbě podílí. Vytváří se tím nezbytný motivační prvek.

V podnicích, kde jsou spotřebovávány nejen náklady od subdodavatelů, ale i náklady, které jsou předávány mezi středisky, navíc rozlišujeme ještě náklady *prvotní* (externí) a *druhotné* (interní).

Účelový členění nákladů rozumíme takové členění, které sleduje náklady podle činností, které vyvolávají jejich vznik. Druhové členění vyjadřuje rozdělení nákladů podle jejich druhu (např. spotřeba materiálu, spotř. externích prací, mzdové náklady, dopisy apod.) Fixní náklady jsou především charakteristické tím, že jsou vynakládány na určité časové období a jsou vyvolávány náklady na zajištění určitého provozního procesu. Jde zpravidla o opakující se vynakládání prostředků ve stále stejné výši. Variabilní náklady se od fixních liší zejména tím, že se vztahují přímo k určitému objemu výkonů či dokonce jednici výkonu. Jejich výše je tudíž ovlivněna celkovou produkcí. Dále se jedná o takové náklady, které se opakují po určitém provozním cyklu (např. výměna oleje u automobilu po ujetí určitého počtu km). [13]. Tab. 3.6 znázorňuje příklad členění fixních a variabilních nákladů

Tab. 3.6 Příklad členění fixních a variabilních nákladů

Položka nákladů	Druh nákladu
spotřeba materiálu - potraviny	variabilní
spotřeba materiálu - úklidové a čisticí prostředky	variabilní
revize elektrospotřebičů	variabilní
mzdové náklady řidičů	variabilní
mzdové náklady provozního manažera	fixní
nájemné restaurace	fixní
odpisy kuchyňského vybavení	fixní
náklady na reklamu a propagaci	fixní

Zdroj: Autor

3.3.3 Metody sestavování rozpočtů režijních nákladů středisek

V praxi je užíváno několika různých metod a jejich kombinací, proto je v celku obtížné je přesně specifikovat. Přesto je lze obecně rozlišit dle *prvotních vstupů, způsobu jejich zpracování a způsobu zpracování nákladového úkolu*. [14] Jednou z možností rozdělení způsobů sestavení rozpočtu režijních nákladů je členění na postupy, které vycházejí z údajů z minulosti a postupy, které se snaží v maximální míře odhadnout stavy budoucí.

Metody prvotních údajů, které vycházejí z minulosti, tedy z již uskutečněných nákladových úkolů, kdy je známa výše dosažené úrovně režijních nákladů jsou při tvorbě rozpočtu snadným nástrojem, avšak jejich prognózy nemusejí být vždy úplně přesné. Problémem mohou být odchylky od skutečnosti, způsobené událostmi v minulosti, které se do budoucna nemusejí opakovat a rozpočet jimi tudíž může být v určité míře zkreslen. Tyto negativní dopady je proto třeba maximálně eliminovat, aby bylo dosaženo co možná nejtransparentnějšího obrázku budoucnosti. Tento způsob údajů je užíván např. při tzv. *indexní metodě*, kdy skutečné údaje z minulosti jsou upravovány indexem podle očekávaného nárůstu či poklesu. V tab. 3.7 uveďme znázornění rozpočtu stanoveného indexní metodou.

Tab. 3.7 Stanovení rozpočtu režijních nákladů indexní metodou

		Rok 200x	Index množství	Index cen	Rok 200x + 1
Počet prodaných ks		15 600 ks	1,167		18 212 ks
Počet ujetých km		312 008 km	1,167		364 238 km
Náklady střediska					
č.ú.	Název účtu				
50x	PHM a oleje	1 447 717 Kč	1,167	1,040	1 757 669 Kč
51x	Opravy	1 834 528 Kč	1,167	1,060	2 270 127 Kč
52x	Mzdy a SZP	1 735 020 Kč	1,000	1,050	1 821 771 Kč
Celkem		5 017 265 Kč			5 849 567 Kč

Zdroj: HRADECKÝ M.; LANČA J.; ŠIŠKA L. (2008, Tab. 6-1, s.133)

Opačný způsob, kdy rozpočet režijních nákladů vychází z odborného odhadu, naprosto oproštěného od historických dat je např. metoda *rozpočtu s nulovým základem (Zero Based Budgeting – ZBB)*. Už její charakter naznačuje, že se jedná o metodu náročnější jak z hlediska potřebných údajů, tak z hlediska časového. Je třeba se při ní zaměřit na rekapitulaci činností, které podnik provádí, vyzdvihnoutí hlavních činností, které přinášejí nejvyšší zisky a zamýšlení se nad otázkou, které činnosti jsou více či méně podstatné, či které by měl podnik úplně ukončit. V podstatě jde tedy až o metodu dotýkající se strategického řízení, jejímž základem je určení cílů a směrů podnikového řízení. V tomto pojetí by příklad z tab. 3.7 nebral v úvahu žádné vstupní údaje z minulosti, ale byl by zaměřen na co nejlepší odhad nákladů na základě předpokládaného objemu produkce.

3.3.4 Způsoby zpracování prvotních údajů

Z předchozího textu vyplývá, že pro její jednoduchost je častěji využívanou metodou metoda indexní, čerpající z dat o minulém vývoji. Vzhledem k tomu, že tato metoda přináší určité nepřesnosti spojené s konzervováním historických údajů a vzhledem k potřebě eliminovat její chybovost zde vzniká potřeba oddělit složky fixních a variabilních nákladů. Nástrojem pro toto rozdělení je tzv. *věcná analýza* nákladové složky. Věcná analýza se v podstatě týká problematiky odlišení fixních od variabilních nákladů, které jsme se již věnovali v souvislosti se strukturou rozpočtu režijních nákladů.

Dalšími metodami oddělení složek fixních a variabilních nákladů jsou *matematické a statistické metody*. Hlavními příklady jsou *metoda nejmenších čtverců* nebo *metoda dvou bodů*.

3.3.5 Způsob stanovení nákladového úkolu

Způsob stanovení nákladového úkolu je závislý na rozpoznání faktorů, které ovlivňují výši vznikajících nákladů. Jako nástroj řízení variabilní režie se užívá její *normativ*, jako nástroj stanovení nákladového úkolu pro fixní režii *limit* a jako instrument vyjadřující nákladový úkoly smíšené režie *variátor*. [15]

Při stanovování normativů se vychází z určení faktorů, které ovlivňují vznik variabilních nákladů. Odděleně se pak sledují *individuální* a *univerzální vztahové veličiny*. Stanovení individuální veličin je poměrně náročné, proto se v praxi většinou transformuje do univerzálních vztahových veličin. Jejich příkladem mohou být časové jednotky nebo technické parametry (km, m, kg, odpracované hodiny apod.).

Limity režijních nákladů jsou stanovovány pro určité složky nebo skupiny fixních nákladů. Kromě toho, že jsou dobrým nástrojem hospodárného řízení, mohou napomáhat hlavně v případech, kdy podnik disponuje jen určitým množstvím prostředků. Při jejich rozboru a stanovení je vhodné zaměřit se na složky fixních nákladů, které jsou nevyhnutelné a na ty, které umožňují ušetřit při zamezení jejich vzniku.

3.3.6 Kontrola plnění rozpočtu

Tvorba rozpočtu režijních nákladů je významnou, pokud přináší možnost srovnání rozpočtovaných položek, kalkulovaných na základě přepočtu na plánovaný objem produkce v rozdělení na fixní a variabilní složky a skutečné výše vynaložených nákladů. Rozpočet tedy musí být bezpodmínečně srovnatelný s reálnou činností, stanovení nereálného rozpočtu nepřináší žádný prospěch.

Kontrolu plnění rozpočtu lze provádět pomocí.

- **pevného rozpočtu** – nazývaný též absolutně pevný rozpočet, při kontrole nákladů se nemění a porovnává skutečné náklady střediska s nákladovým úkolem (používá se u středisek, kde se náklady nevztahují ke konkrétním výkonům);
- **variantního přepočteného rozpočtu** – pro účel kontroly rozpočtu nákladů se jeho variabilní složka upravuje na základě skutečného množství uskutečněných výkonů. Jeho fixní složka se nepřepočítává. Užívá se především u středisek, která nemají kontakt s vnějším prostředím a především nemají možnost ovlivnit celkový prodej výkonů;
- **lineárně přepočteného rozpočtu** – při kontrole je taktéž prováděn přepočet nákladů, avšak i jeho fixní složky a to pomocí předběžné kalkulace plných nákladů výkonu. [16]

3.4 Sestavení hlavního podnikového rozpočtu

3.4.1 Procesy a etapy sestavování rozpočtu

Vraťme se od dílčích střediskových rozpočtů k celopodnikovému pojetí tvorby plánů a rozpočtů, jejichž úkolem je vyjádřit konkrétní podnikové cíle v podobě kvantifikovatelných výstupů, v členění na dílčí podnikové aktivity a činnosti, v určitém časovém intervalu a jejich dopady na výsledky hlavní výdělečné činnosti podniku. V podstatě lze říci, že celopodnikové rozpočty jsou shrnutím kalkulovaných jednicových nákladů, rozpočtů režijních nákladů středisek a rozpočtů předpokládaných výnosů z prodeje. Kromě těchto tokových ukazatelů zároveň zobrazují změny stavu majetku a závazků ke konci rozpočtovaného období. Slouží především jako nástroj plánování a

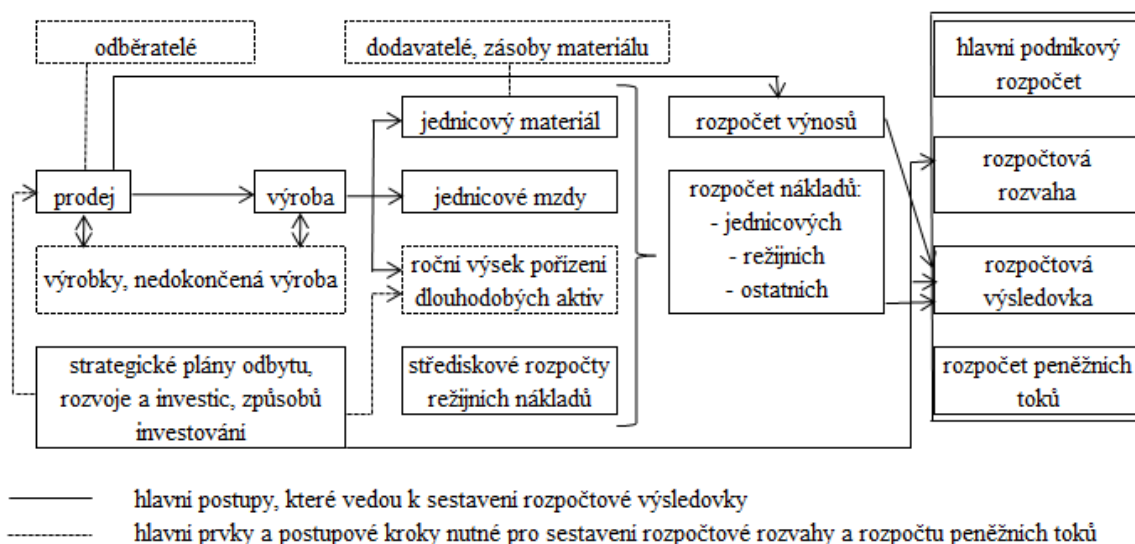
následné kontroly, koordinace mezi jednotlivými útvary podniku, zefektivnění využití kapacit, optimalizaci nákladů a mají i svou nezastupitelnou motivační funkci.

Hlavní podnikový rozpočet (*Master Budget*) je tvořen:

- **rozpočtovou výsledkovkou;**
- **rozpočtovou rozvahou;**
- **rozpočtem peněžních toků.**

Tyto tři části rozpočtu jsou jakousi obdobou účetních výkazů, avšak nezaznamenávají údaje z minulosti, naopak, zaměřují se na předpokládané činnosti v budoucnu a jejich dopad na budoucí ekonomickou situaci podniku. Vzhledem k tomu, že plní nepopíratelně odlišnou funkci než výkazy finanční, mají zároveň podstatně rozdílnou strukturu položek. Položky, které nesou hlavní informaci, důležitou pro rozhodování manažerů jsou v rozpočtech nejvíce mapovány, konkretizovány a zpřesňovány. Naproti tomu některé položky, důležité pro externí uživatele finančních výkazů, nejsou pro manažery podstatné svým charakterem nebo prostě jen tím, že není možné je předpokládat ani s nimi kalkulovat. [17]

Obr. 3.5 Postup sestavení hlavního podnikového rozpočtu



Zdroj: HRADECKÝ M.; LANČA J.; ŠIŠKA L. (2008, obr. 6-2, s.126)

Hlavní podnikový rozpočet je sestavován pro podnik jako celek, proto je nezbytné, aby na jeho tvorbě spolupracovala všechna oddělení, resp. jejich řídicí pracovníci. Způsob

organizace sestavování celopodnikového rozpočtu je tedy zásadní otázkou. Obecně lze definovat dva užívané přístupy organizace:

- přístup „**shora-dolů**“ („*top-down*“). Při tomto postupu sestavuje podnikový rozpočet vrcholové vedení a deleguje stanovené cíle na řídicí pracovníky na hierarchicky nižších úrovních. Ti pak již provádí jen drobnější úpravy o případné změny oblastech svého působení.
- přístup „**zdola-nahoru**“ („*bottom up*“). Je protikladem prvního případu – spočívá tedy v prvotní tvorbě rozpočtů na nejnižších úrovních, které jsou následně předkládány vrcholovému managementu ke schválení. Vedení pak koriguje jejich podobu a nechává dílčí rozpočty upravovat tak, aby jejich finální sumarizace korespondovala s hlavními podnikovými cíli.

3.4.2 Rozpočtová výsledovka

Rozpočtová výsledovka je klíčovým nástrojem podnikového rozpočtu, neboť vypovídá o budoucích hospodářských výsledcích podniku, o jeho zisku či ztrátě. Jako prostředek takového zobrazení využívá postavení nákladů proti výnosům. Sestavení rozpočtové výsledovky předchází tvorba a postupná konkretizace operativních podnikových plánů. Samotná rozpočtová výsledovka pak vzniká sloučením údajů z těchto operativních podnikových rozpočtů:

- **z rozpočtu výnosů**, sestaveného na základě plánu výnosů z prodeje;
- **z rozpočtu předpokládané spotřeby jednicových nákladů**, odvozeného od plánu výnosů z prodeje za použití kalkulace jednicových nákladů;
- **z rozpočtů režijních nákladů**, které zahrnují režijní náklady středisek ve členění alespoň a fixní a variabilní;
- **z rozpočtů přímých nákladů na konkrétní druh výkonu.**

Náklady v rozpočtové výsledovce bývají zpravidla uspořádány v účelovém členění v kombinaci s členěním závislejícím na objemu výkonů, neboť i jejich předběžné kalkulace jsou sestavovány podobným způsobem a dochází tak k usnadnění sumarizace finálních výsledků. Prvním krokem je ale především sestavení dílčích rozpočtů nákladů a výnosů, celopodniková rozpočtová výsledovka řetězec rozpočtování v této oblasti uzavírá.

Rozpočtová výsledovka se stupňovitým členěním fixních nákladů vychází ze struktury členění nákladů, které znázorňuje obr. 3.6:

Obr. 3.6 Struktura rozpočtové výsledovky

Výnosy z prodeje výkonů (výrobků a služeb)
- Variabilní náklady prodaných výkonů
Marže I (marže po úhradě variabilních nákladů)
- Fixní náklady výkonu
Marže II (marže výkonu)
- Fixní náklady skupiny výkonů
Marže III
- Fixní náklady vnitropodnikových útvarů
Marže IV
- Společné fixní náklady podniku
Zisk podniku

Zdroj: FIBÍROVÁ J.; ŠOLJAKOVÁ L.; WAGNER J. (2007, s.360)

3.4.3 Rozpočtová rozvaha

Rozpočtová rozvaha se sestavuje zpravidla ve zjednodušeném rozsahu oproti rozvaze finančního výkaznictví a povětšinou nezahrnuje ani obraty jednotlivých položek, ale pouze změnu stavu aktiv a pasiv na začátku a konci rozpočtového období. Je důležitým nástrojem sledování zdrojů, které má podnik v daném období k dispozici. Zároveň navazuje na rozpočtovou výsledovku, v níž vyjádřené přírůstky (výnosy) a úbytky (náklady) mají vliv na konečné stavy majetku a závazků. Taktéž souvisí s rozpočtem příjmů a výdajů, jejichž tok ovlivňuje výši pohledávek a závazků.

Určitá diference od rozvahy finančního účetnictví vychází z tlaků na harmonizaci finančních výkazů s Mezinárodními účetními standardy (IAS/IFRS), popř. i s účetními zásadami Spojených států amerických (US GAAP) a to především v těchto oblastech:

- **oceňování fixních aktiv** – snaha odvíjet výši opotřebení spíše z reprodukční než z pořizovací ceny;
- **ocenění produktů podnikové činnosti;**
- **zobrazení leasingových transakcí;**
- **aplikací tzv. hodnotového a ekonomického pojetí nákladů.**

Pokud jde o strukturní diferenciaci, projevují se v manažerské rozvaze – oproti rozvaze poskytované uživatelům finančního účetnictví – výrazně zřetelněji snahy o oddělení

- aktiv, závazků a vlastního kapitálu, bezprostředně **potřebných pro realizaci hlavní výdělečné činnosti** podniku, od aktiv, závazků a vlastního kapitálu, jejichž stav a vývoj je již výsledkem **investičních a finančních aktivit**, a
- zdrojů financování, **explicitně „vyžadujících“ úhradu nákladů kapitálu** (zejména úroků a dividend), od zdrojů, které tuto úhradu nevyžadují; význam této diferenciacie vzrůstá zejména v případě, že toto oddělení není kompatibilní se členěním těchto zdrojů na dlouhodobé a krátkodobé. [18]

Uvedená členění jsou významná zejména z těchto důvodů:

- z důvodu oddělení hodnocení efektivnosti **hlavní výdělečné činnosti a ostatních aktivit**;
- z důvodu oddělení jednotlivých okruhů **odpovědností**.

3.4.4 Rozpočet příjmů a výdajů

Rozpočet příjmů a výdajů plní v zásadě dvě hlavní funkce – funkci ukazatele solventnosti a likvidity podniku a funkci koordinační mezi jednotlivými podnikovými aktivitami. Zachycuje předpokládané příjmy a výdaje související s podnikovou činností vyjádřené v penězích jejich ekvivalentech a váže na údaje v rozpočtové rozvaze. Na základě rozpočtu příjmů a výdajů lze rozhodovat o investičních a finančních transakcích a řídit podnikové finance na všech úrovních.

3.5 Kontrola dodržení rozpočtu

Základem kontroly plnění rozpočtů je kvantifikace a analýza rozdílů (odchylek) mezi rozpočtovanou úrovní a skutečně dosaženými výsledky. Výsledkem kontroly je zjištění rozdílů, příčin a odpovědností za případné nedodržení rozpočtu. Co se týče hlavního podnikového rozpočtu, má kontrola hlavní význam v oblasti rozpočtovaných peněžních toků, které poukazují na nutné potřeby ve financování a likviditu jednotlivých položek cash flow.

Rozpočtová výsledovka a rozvaha jsou zpravidla kontrolovány měsíčně nebo čtvrtletně, v závislosti na rozsahu produkce. Skutečně dosažené výsledky se zpravidla porovnávají s:

- **absolutním rozpočtem**
- **lineárně přepočteným rozpočtem** – přepočet na skutečný objem aktivity (např. objem vyrobených a prodaných výrobků, odpracovaných hodin apod.)
- **variantně přepočteným rozpočtem** – posuzuje se závislost na objemu aktivity

Příčinami odchylek mohou být:

- **kvalitativní odchylky** – odchylky mezi rozpočtovanou a skutečnou cenou
- **kvantitativní odchylky** – odchylky mezi rozpočtovanou a skutečnou spotřebou
- **sortimentní odchylky** – vznikají rozdílem mezi předpokládanou a skutečnou skladbou poptávaného a prodaného zboží
- **odchylky od výtěžnosti a úspornosti**

Pravidelná a důsledná kontrola dodržování rozpočtu má přínos nejen pro následné další plánování a rozhodování, zjišťování rezerv a limitů, ale v neposlední řadě je silným motivačním prvkem pro řídicí pracovníky na úrovních odpovědnostních středisek. [19]

4. Praktická část

4.1 Základní údaje

Obchodní jméno:	Il fiorrancino, s.r.o.
IČO:	XXXXXXXX
Sídlo:	Lipová 1108/12 144 00 Praha 4 – Modřany
Datum zápisu do OR:	13. srpen 2010
Předmět podnikání:	- hostinská činnost - provozování restauračního zařízení
Statutární orgán:	
Jednatel:	Marie Novotná, r.č.xxxxxx/xxxx Maková 717/1, 160 00 Praha 6
Základní kapitál:	200 000 Kč
Společníci:	Marie Novotná, r.č.xxxxxx/xxxx
Obchodní podíl:	100%

Podnikatelským subjektem je nově otevřená restaurace - pizzerie v Praze 4 – Modřanech. Objekt, ve kterém se zařízení nachází – nově zrekonstruovaný bytový dům - je soukromým majetkem jiného vlastníka a nalézá se v donedávna staré zástavbě nedaleko obchodního centra ve „starých“ Modřanech. V téměř bezprostřední blízkosti restaurace vede silně frekventovaná cyklostezka, hojně využívaná nejen taktéž bruslaři i pěšími turisty.

V okolí objektu bylo v průběhu let 2008 – 2010 vystavěno několik nových bytových domů s celkovou kapacitou cca 1100 obyvatel. Bytový areál zahrnuje též dětské hřiště a mateřskou školku.

Konkurenční prostředí není příliš rizikové – ve staré zástavbě lze najít několik restauračních zařízení typu „pohostinství“, avšak žádné z nich není charakteru pizzerie. Zároveň z hlediska dostupnosti jsou zde velmi příhodné podmínky – kromě dopravy autem lze využít blízkosti MHD – bus, tramvaj, případně nedaleké vlakové trati.

4.2 Možnosti a využití

Pizzerie nabízí možnost stravování a posezení pro všechny kategorie zákazníků a příznivců italského jídla. Svými prostory i skladbou jídla je vhodná především pro rodiny s dětmi. Pro nejmenší je součástí restauračních prostor dětský koutek a nově zřízené mini hřiště v prostorách zahrádky. Interiér je členěn na kuřáckou a nekuřáckou část, kapacita restaurace je následující:

- kuřácká část: 35 míst
- nekuřácká část: 40 míst
- dětský koutek: 6 míst
- zahrádka: 25 míst

Otevírací doba:

- pondělí – neděle 11:30 - 23:00

Kuchyně nabízí široký sortiment především italských pokrmů, vč. pizzy, domácích těstovin, masových pokrmů i sladkých dezertů. V pracovní dny je součástí nabídky výběr ze 3 druhů menu, obsahující polévku dle denní nabídky a hlavní jídlo ve třech cenových relacích. Ve zkráceném rozsahu je níže uvedena nabídka menu:

Jídelní lístek

Polévka dne
Menu I.
Menu II.
Menu III.
Předkrmy
Polévky
Saláty
Pizza
Těstoviny
Maso
Ryby
Přílohy
Dezerty
Dětská jídla
Na chuť

Nápojový lístek

Káva
Horké nápoje
Nealkoholické nápoje
Pivo
Vína - rozlévaná
Vína 0,75l
Alkohol

Součástí nabízeného sortimentu nejsou cigarety ani jiné kuřácké potřeby.

4.3 Údaje roku 2010

V průběhu období od cca 15. srpna do 31. října probíhala rozsáhlá rekonstrukce vnitřních prostor v přízemí budovy, včetně vybavení kuchyně a restauračních prostor. Významné změny bylo nutno provést z hlediska technických a hygienických požadavků, což přineslo požadavky na vysoké finanční investice (uvedeno tedy vč. DPH):

- stavební práce – úpravy příček, stropů, zdění oken, dveří, bezbariérové přístupy, průchody, atd. 550 000Kč
- instalatérské práce, vodovodní a kanalizační přípojky, topenářské práce, inženýrské sítě, atd. 220 000Kč
- zhotovení oken, dveří 60 000Kč
- stavba baru 45 000Kč
- stavba zděné pece 30 000Kč
- zavedení klimatizačních jednotek 137 000Kč
- kuchyňské zařízení 245 000Kč
- vybavení interiéru 157 000Kč
- další zřizovací výdaje 30 000Kč

Celkové výdaje na rekonstrukci: 1 474 000Kč

Na základě „*Projektu stavebních úprav*“, zhotoveném externí firmou a předloženém bance byl poskytnut úvěr ve výši 1 500 000Kč s dobou splatnosti 10 let, ze kterého byly počáteční výdaje na rekonstrukci a vybavení pořízeny. Současně byly nákupy drobného vybavení financovány z prostředků majitele restaurace ve výši cca 180 000Kč.

Z hlediska zaúčtování byly náklady na rekonstrukci včetně projekčních prací, poradenství, dopravy a dalších externích služeb zúčtovány na pořízení hmotného majetku – technické zhodnocení a budou nadále odepisovány v odpisové skupině 5 v návaznosti na způsob odepisování budovy. Vybavení kuchyně a baru bylo částečně odepsáno jednorázově do nákladů roku 2010 ve výši 349 500Kč. Na účet pořízení majetku a následného zařazení do užívání byly celkem zaúčtovány náklady ve výši 1 128 400Kč.

Dalšími primárními náklady byly náklady na reklamu a propagaci z důvodu dostatečné informovanosti veřejnosti o vzniku restaurace, jejího umístění a nabídce. Především v období měsíce října 2010 probíhala občasná reklama v radiu, pravidelná reklama v nezmíněném deníku, bylo investováno do informačních tabulí a bannerů především v kulturních a sportovních střediscích v lokalitě Prahy 4.

Provoz restaurace byl zahájen dne 31. října 2010 akcí pro zvané zákazníky, oficiální provoz pro veřejnost dne 1. listopadu 2010. Součástí marketingové strategie byly v počátcích provozu různé slevové akce pro zákazníky a rauty pro uzavřené společnosti. Tyto „akce“ generovaly v počátcích vysoké spotřební náklady s nízkou rentabilitou. Společnost tedy vykazuje ke konci roku 2010 ztrátu ve výši -170tis.Kč. Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu je součástí Přílohy č. I.

4.4 Organizační struktura

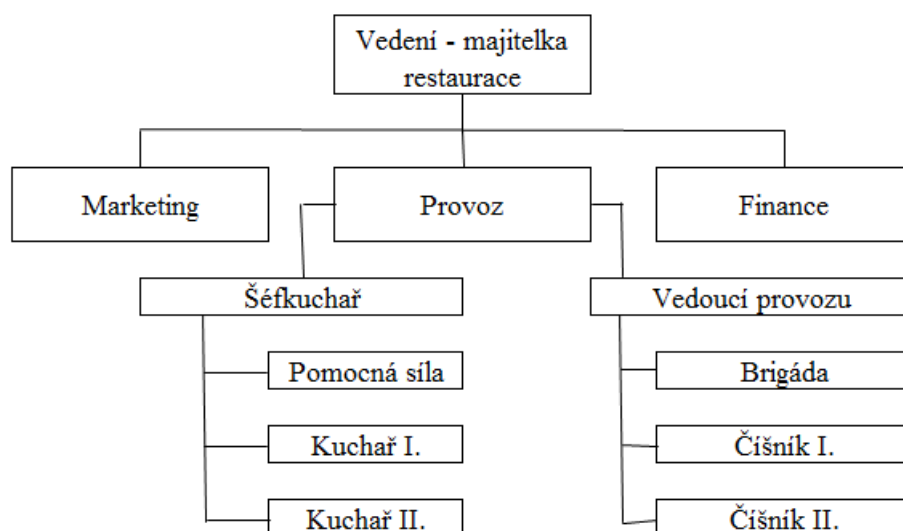
Organizace provozu restaurace je rozdělena na několik úrovní. Hlavní rozhodovací a plánovací úlohu má majitelka restaurace. V její odpovědnosti je sestavování podnikových plánů, organizace provozní činnosti – vč. delegování na podřízené pracovníky, styk s obchodními partnery, plánování a realizace marketingových akcí a zadávání reklamních zakázek, kontrola podnikových investic a cash flow, rozhodování a finančních odměnách pracovníkům a v neposlední řadě schvalování rozpočtů režijních středisek. Aktivně se účastní provozu, zapojuje se do péče o zákazníky a provádí kontroly dodržování pracovních povinností.

Majitelce, jako vrcholovému vedení pak podléhá *vedoucí provozu a šéfkuchař*. V odpovědnosti *vedoucího provozu* je především organizace a optimalizace nákladů, spotřebovávaných v souvislosti s provozem restaurace. V běžném provozu je odpovědný za plynulý provoz především v oblasti přímých služeb zákazníkům, zásobování, nabídky služeb a styk se zákazníkem. Je plným účastníkem provozu restaurace. Do oblasti jeho řízení spadá personál obsluhy.

Šéfkuchař proti tomu zodpovídá za chod kuchyně a přípravy jídel. Jeho odpovědností z hlediska rozpočtu je především dodržování kalkulovaných nákladů na spotřebu potravin, plynulé zásobování s co nejnižší normou likvidace potravin. Připravuje nabídku denního

menu a je hlavním zástupcem pro styk s dodavateli potravin. Jeho podřízenými jsou pak kuchaři a pomocné síly v kuchyni. Obrázek 3.7 představuje schéma organizační struktury z pohledu řízení.

Obr. 3.7 Organizační struktura z pohledu řízení

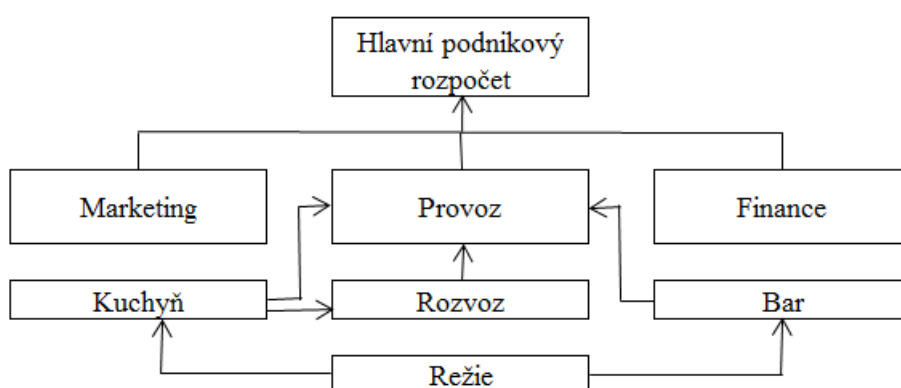


Jiný pohled na organizační strukturu pak nabízí obr. 3.8. Jde o strukturu střediskovou, která představuje rozdělení podnikových útvarů z hlediska zaměření činnosti a především tvorby rozpočtů režijních nákladů. Struktura podniku není vzhledem k rozsahu a předmětu podnikání příliš rozvětvená, o to transparentnější je pak pohled do způsobu tvorby rozpočtů a rozpočtových položek. Střediskové rozdělení je tedy následující:

- vedení zde nahrazuje **hlavní podnikový rozpočet** – jde o ziskové středisko;
- středisko **marketing** obsahuje rozpočty nákladů na reklamu a propagaci, je plně v kompetenci majitele – nákladové středisko;
- středisko **finance** obsahuje rozpočty finančních nákladů a je řízeno též majitelem – nákladové středisko;
- středisko **provoz** je středisko ziskové a slučuje tržby z prodeje služeb a k nim se vztahující provozní náklady; je v kompetenci šéfkuchaře a vedoucího provozu;
- středisko **bar** – nákladové středisko – jeho náklady jsou v odpovědnosti vedoucího provozu, obsahuje náklady na prodej nápojů (tedy bar) a zároveň veškeré náklady související s prostorami restaurace, určenými pro veřejnost;

- středisko **kuchyň** – nákladové středisko – jeho náklady jsou v odpovědnosti šéfkuchaře, obsahuje náklady na spotřebu potravinového materiálu na přípravu jídel a zároveň veškeré náklady související s provozem kuchyně;
- středisko **rozvoz** – nákladové středisko – náklady na prodaná jídla jsou převáděny na základě vnitropodnikových cen ze střediska „kuchyň“, další náklady pak generuje samotné uskutečňování rozvozu jídel zákazníkům;
- středisko **režie** – není samostatně evidováno a rozpočtováno, je zde o něm hovořeno pouze z pohledu způsobu rozúčtování režijních nákladů.

Obr. 3.8 Organizační struktura dle vnitropodnikových středisek



Šipky ukazují směr režijních nákladů z nižších středisek směrem do hlavního podnikového rozpočtu.

4.5 Plán prodeje na I. pololetí roku 2011

Na základě sestavení účetní závěrky a zjištění výsledku hospodaření za rok 2010 byl majitelem sestaven plán prodeje v členění na střediska kuchyň, bar a rozvoz. Plán prodeje předpokládá zvýšení tržeb v důsledku působení reklamy a rozšíření informovanosti veřejnosti o existenci nové restaurace o 15% v prvním čtvrtletí roku 2011 a následně o dalších 10% v druhém čtvrtletí.

V požadavku na zvýšení tržeb je kalkulováno s následujícími skutečnostmi:

- od 1. ledna 2011 byl zahájen provoz služby **rozvoz jídel**. Služba je zajišťována vlastním pracovníkem od pondělí do pátku v době od 11:30 do 20:00 hod. Objem

tržeb byl pro začátek stanoven pouze na 2% z celkového objemu tržeb střediska kuchyň;

- od 1. dubna 2011 bude zahájen provoz **zahrádky** o kapacitě 25 míst s dětským koutkem. Nárůst je tedy zohledněn až v období II. čtvrtletí.

Na základě stanovených kritérií a předpokladů byly sestaveny následující měsíční plány tržeb v rozdělení na zimní a letní sezonu. Toto zohlednění je zároveň použito z hlediska různé struktury požadovaných pokrmů a nápojů v zimních a letních měsících. Začneme tedy nejméně rozsáhlým střediskem Rozvoz:

Tab. 3.8 Měsíční plán tržeb – středisko Rozvoz

		středisko:		rozvoz	
	Cena za porci	Zimní sezona		Letní sezona	
		Plán prodeje v ks	Plán tržeb v Kč	Plán prodeje v ks	Plán tržeb v Kč
Saláty		150	23 130	360	56 100
9. Velký salát zeleninový	115 Kč	30	3 450	60	6 900
10. Salát s kuřecím masem	139 Kč	60	8 340	150	20 850
11. Salát s tuňákem	189 Kč	60	11 340	150	28 350
Pizza		630	76 560	420	51 480
12. Margharitta	89 Kč	60	5 340	30	2 670
13. Hawaii	119 Kč	60	7 140	30	3 570
14. Šunková	116 Kč	90	10 440	60	6 960
15. Šunková s houbami	128 Kč	150	19 200	90	11 520
16. Sýrová	128 Kč	150	19 200	90	11 520
17. Tuňáková	132 Kč	30	3 960	30	3 960
18. Lososová	139 Kč	30	4 170	30	4 170
19. Vegetariánská	119 Kč	30	3 570	30	3 570
20. Špenátová	118 Kč	30	3 540	30	3 540
Těstoviny		270	36 600	270	36 600
22. Špagety Aglio olio	94 Kč	30	2 820	30	2 820
23. Špagety boloňské	124 Kč	30	3 720	30	3 720
24. Feitucine s kuřecím masem	165 Kč	30	4 950	30	4 950
25. Feitucine se sýrovou omáčkou	139 Kč	30	4 170	30	4 170
26. Noky s kuřecím masem a brokolicí	137 Kč	30	4 110	30	4 110
27. Noky s parmskou šunkou	138 Kč	30	4 140	30	4 140
28. Penne s lososem	155 Kč	30	4 650	30	4 650
30. Rizoto s vepřovým masem	145 Kč	30	4 350	30	4 350
31. Rizoto zeleninové	123 Kč	30	3 690	30	3 690
Materiál		1 050	18 750	1 050	18 750
45. Obaly - misky, krabice na pizzu	15 Kč	1 050	15 750	1 050	15 750
Příplatky za km	5 Kč	600	3 000	600	3 000
Σ			155 040		162 930

Číslování pokrmů je odvozeno od hlavního prodeje střediska kuchyň. Příplatek 5Kč/km se počítá pouze za km u rozvozu do vzdálenosti nad 5km. Z toho důvodu není připočten ke každé porci. Tržby na obaly jsou naopak připočteny ke každému dováženému jídlu.

Z plánu prodeje střediska je zřejmý nárůst tržeb v nabídce salátů a lehčích jídel v letních obdobích, naopak pokles prodeje pizzy a náročnějších pokrmů. Nárůst tržeb ze zimního na letní období je vzhledem k celkovému objemu tržeb předpokládán pouze ve výši 5%.

Tab. 3.9 Měsíční plán tržeb – středisko Kuchyň

		středisko:		kuchyň	
	Cena za porci	Zimní sezona		Letní sezona	
		Plán prodeje v ks	Plán tržeb v Kč	Plán prodeje v ks	Plán tržeb v Kč
Denní menu		1 950	170 850	2 010	193 050
Polévka dne	25 Kč	300	7 500	60	1 500
Menu I.	89 Kč	900	80 100	1 050	93 450
Menu II.	99 Kč	450	44 550	600	59 400
Menu III.	129 Kč	300	38 700	300	38 700
Předkrmy		420	37 860	720	61 110
1. Zapečená zelenina ovčím sýrem	93 Kč	60	5 580	60	5 580
2. Bruschetta s rajčaty	66 Kč	150	9 900	300	19 800
3. Caprese	89 Kč	150	13 350	300	26 700
4. Tuňákové kostky	142 Kč	30	4 260	30	4 260
5. Hovězí Carpaccio	159 Kč	30	4 770	30	4 770
Polévky		600	25 500	240	10 050
6. Drůbeží vývar	40 Kč	300	12 000	150	6 000
7. Tomatová polévka	45 Kč	300	13 500	90	4 050
Saláty		750	97 050	1 650	203 850
8. Malý salát zeleninový	65 Kč	150	9 750	450	29 250
9. Velký salát zeleninový	115 Kč	150	17 250	300	34 500
10. Salát s kuřecím masem	139 Kč	300	41 700	600	83 400
11. Salát s tuňákem	189 Kč	150	28 350	300	56 700
Pizza		2 430	284 040	1 800	204 030
12. Margharitta	89 Kč	150	13 350	150	13 350
13. Hawaii	119 Kč	150	17 850	150	17 850
14. Šunková	116 Kč	300	34 800	240	27 840
15. Šunková s houbami	128 Kč	450	57 600	300	38 400
16. Sýrová	128 Kč	450	57 600	300	38 400
17. Tuňáková	132 Kč	210	27 720	150	19 800
18. Lososová	139 Kč	150	20 850	60	8 340
19. Vegetariánská	119 Kč	210	24 990	150	17 850
20. Špenátová	118 Kč	210	24 780	150	17 700
21. Přísady na pizzu	30 Kč	150	4 500	150	4 500
Těstoviny		2 190	295 080	2 190	281 670
22. Špagety Aglio olio	94 Kč	300	28 200	450	42 300
23. Špagety boloňské	124 Kč	210	26 040	210	26 040
24. Fettucine s kuřecím masem	165 Kč	300	49 500	210	34 650
25. Fettucine se sýrovou omáčkou	139 Kč	210	29 190	150	20 850
26. Noky s kuřecím masem a brokolicí	137 Kč	210	28 770	150	20 550
27. Noky s parmskou šunkou	138 Kč	150	20 700	90	12 420
28. Penne s lososem	155 Kč	150	23 250	90	13 950
29. Lasagne boloňské	134 Kč	150	20 100	90	12 060
30. Rizoto s vepřovým masem	145 Kč	300	43 500	300	43 500
31. Rizoto zeleninové	123 Kč	210	25 830	450	55 350
Maso		480	88 560	480	88 560
32. Kotleť s pepřovou omáčkou	169 Kč	90	15 210	90	15 210
33. Kuřecí prso s pancettou	155 Kč	240	37 200	240	37 200
34. Hovězí svíčková s bylinkovým máslem	289 Kč	60	17 340	60	17 340
35. Vepřová panenka s hříbkovou omáčkou	209 Kč	90	18 810	90	18 810

Ryby		390	75 750	750	146 250
36. Losos s listovým špenátem	175 Kč	240	42 000	450	78 750
37. Tuňák s limetkovou omáčkou	225 Kč	150	33 750	300	67 500
Přílohy		1 050	33 000	1 050	34 500
38. Brambory, rýže, těstoviny	35 Kč	600	21 000	300	10 500
39. Zeleninové	40 Kč	150	6 000	450	18 000
40. Omáčky	20 Kč	300	6 000	300	6 000
Dezerty		600	36 600	810	43 530
41. Tiramisu	63 Kč	300	18 900	150	9 450
42. Panacotta	68 Kč	150	10 200	60	4 080
42. Zmrzlinové dezerty	50 Kč	150	7 500	600	30 000
Dětská jídla		300	10 500	750	26 250
43. Jednotná cena	35 Kč	300	10 500	750	26 250
Na chut'		30	5 400	30	5 400
44. Obložené mísy	180 Kč	30	5 400	30	5 400
Materiál			9 000		9 000
45. Obaly - misky, krabice na pizzu	15 Kč	600	9 000	600	9 000
Σ			1 169 190		1 307 250

V tab. 3.9 zobrazující měsíční plán tržeb střediska kuchyň vidíme, že toto středisko je hlavním z hlediska prodeje a tržeb. Opět jsou zřejmé pohyby mezi letním a zimním obdobím z hlediska požadované skladby pokrmů. Zde je již evidentní požadovaný nárůst tržeb o něco málo přes 10%.

Posledním střediskem spadajícím pod oblast provoz, z jehož činnosti plynou tržby a to za prodej nápojů je středisko *bar*. Plán prodeje zobrazuje tab. 3.10.

Tab. 3.10 Měsíční plán tržeb – středisko Bar

středisko: bar

	Cena za porci	Zimní sezona		Letní sezona	
		Plán prodeje v ks	Plán tržeb v Kč	Plán prodeje v ks	Plán tržeb v Kč
Káva		2 850	121 320	2 460	108 420
Espresso malé	34 Kč	180	6 120	180	6 120
Espresso velké	34 Kč	750	25 500	600	20 400
Capuccino	42 Kč	600	25 200	450	18 900
Caffe Latte	45 Kč	600	27 000	450	20 250
Vídeňská káva	42 Kč	300	12 600	150	6 300
Irská káva	65 Kč	180	11 700	180	11 700
Káva se zmrzlinou	55 Kč	240	13 200	450	24 750
Horké nápoje		1 050	40 200	240	8 490
Horká čokoláda	42 Kč	150	6 300	30	1 260
Čaj	32 Kč	300	9 600	150	4 800
Horké jablko, hruška	35 Kč	300	10 500	30	1 050
Svařené víno	46 Kč	300	13 800	30	1 380

Nealkoholické nápoje		6 510	218 100	7 920	262 890
Kofola točená 0,4	28 Kč	1 050	29 400	1 200	33 600
Pepsi cola, Pepsi light, 7Up, Mirinda 0,25l	34 Kč	1 500	51 000	1 800	61 200
Ledový čaj 0,25l	30 Kč	900	27 000	1 200	36 000
Granini juice 0,25l	35 Kč	600	21 000	750	26 250
Mattoni 0,33l	28 Kč	1 800	50 400	2 250	63 000
Mattoni 0,75l	59 Kč	600	35 400	660	38 940
Redbull 0,25l	65 Kč	60	3 900	60	3 900
Pivo		3 750	117 300	5 100	157 500
Plzeň 12° - točené 0,3l	26 Kč	300	7 800	450	11 700
Plzeň 12° - točené 0,5l	38 Kč	750	28 500	1 050	39 900
Gambrinus 10° - točené 0,3l	21 Kč	450	9 450	600	12 600
Gambrinus 10° - točené 0,5l	32 Kč	1 500	48 000	1 950	62 400
Birell - nealko točené 0,3l	19 Kč	150	2 850	300	5 700
Birell - nealko točené 0,5l	30 Kč	450	13 500	600	18 000
Heineken - lahev 0,33l	48 Kč	150	7 200	150	7 200
Vína - rozlévaná		3 600	150 000	4 050	169 500
Veltlínské zelené 0,2l	38 Kč	600	22 800	750	28 500
Chardonnay 0,2l	46 Kč	1 200	55 200	1 500	69 000
Prosecco 0,15l	38 Kč	450	17 100	450	17 100
Modrý portugal 0,2l	38 Kč	600	22 800	600	22 800
Merlot 0,2l	46 Kč	450	20 700	450	20 700
Lambrusco 0,15l	38 Kč	300	11 400	300	11 400
Vína 0,75l		210	53 700	210	53 700
Müller Thurgau	190 Kč	30	5 700	30	5 700
Zweigeltrebe	210 Kč	30	6 300	30	6 300
Rulandské šedé	290 Kč	30	8 700	30	8 700
Frankovka	280 Kč	30	8 400	30	8 400
Rulandské modré	290 Kč	30	8 700	30	8 700
Cabernet sauvignon	280 Kč	30	8 400	30	8 400
Bohemia sekt demi/brutt	250 Kč	30	7 500	30	7 500
Alkohol		1 080	52 770	1 140	56 550
Fernet citrus 0,04l	40 Kč	30	1 200	30	1 200
Hruškovice 0,04l	40 Kč	30	1 200	30	1 200
Finská vodka 0,04l	45 Kč	30	1 350	30	1 350
Berentzen - všechny druhy 0,04l	40 Kč	30	1 200	30	1 200
Gin Beefeater 0,04l	55 Kč	30	1 650	30	1 650
Havana club 0,04l	50 Kč	30	1 500	30	1 500
Rum tuzemský 0,04l	35 Kč	30	1 050	30	1 050
Tequila Olmeca 0,04l	60 Kč	30	1 800	30	1 800
Bailey's 0,04l	55 Kč	30	1 650	30	1 650
Griotka 0,04l	35 Kč	30	1 050	30	1 050
Balantines 0,04l	60 Kč	30	1 800	30	1 800
Jameson 0,04l	60 Kč	30	1 800	30	1 800
Tullamore dew 0,04l	60 Kč	30	1 800	30	1 800
Jim Beam 0,04l	60 Kč	30	1 800	30	1 800
Metaxa 5* 0,04l	55 Kč	30	1 650	30	1 650
Na chut'		630	30 270	690	34 050
Mléko - porce	3 Kč	150	450	150	450
Med - porce	5 Kč	30	150	30	150
Mandle pražené 50g	63 Kč	90	5 670	150	9 450
Olivy míchané 60g	68 Kč	300	20 400	300	20 400
Sušená rajčata v olivovém oleji 70g	60 Kč	60	3 600	60	3 600
Σ			783 660		851 100

Měsíční plán tržeb střediska *bar* zobrazuje nárůst tržeb o 9% mezi zimním a letním obdobím.

4.6 Kalkulace jednicových nákladů

Jak již bylo řečeno v teoretické části, jednou ze základních funkcí kalkulace při sestavování rozpočtu je určení režijních nákladů závislých na tvorbě výkonů a to jak z hlediska spotřeby materiálu, tak z hlediska nákladů na mzdy, které jsou závislé na objemu prodaných/vyrobených výrobků. Vzhledem k tomu, že náš podnik je svou činností převážně právě výrobních charakteru, bylo zde metody kalkulace s jednicovými náklady využito ve velkém měřítku.

Kalkulace jednicových nákladů na spotřebu materiálu byla provedena na základě sestavení norem spotřeby surovin na přípravu jednotlivých druhů jídel i nápojů. Vzhledem k tomu, že prodej nápojů se skládá především z již hotových výrobků, určených pouze k dalšímu prodeji (ovšem již i toto je služba, ne prodej zboží), týká se kalkulace především střediska *kuchyň*. Byl tedy sestaven seznam surovin – použitého materiálu – jehož položky byly oceněny dle měrných jednotek skladovými cenami a přiřazeny každému pokrmu dle skutečné spotřeby na jednu porci.

Vzhledem k rozsáhlosti seznamu, který tvoří položky spotřebovávaných surovin byl do práce vybrán „vzorek“ této kalkulace, zahrnující již zároveň náklady včetně jednicových mezd a tudíž celkové jednicové náklady. Norma jednicových mezd byla stanovena prostým propočtem mezd účastníků výroby (vyjma šéfkuchaře, který se nepodílí na výrobě jídel a jeho plat je čistě fixní) na jednotku výkonu (vč. nákladů na SZP). Jednotkou byla stanovena 1min. vzhledem k délce přípravy jídel. Může se zdát, že je kalkulováno s příliš nízkým počtem jednotek mezd na jednotku výkonu, ale vzhledem k hromadné výrobě u velké části sortimentu jsou tato čísla skutečně reálná.

Pro provoz *kuchyň* byly tedy vypočteny následující jednicové náklady na mzdy:

Tab. 3.11 Kalkulace jednicových mezd – středisko Kuchyň

středisko: kuchyň

	<i>Základní měs. mzda vč SZP v Kč</i>	<i>Počet odpracovaných dní v měsíci</i>	<i>Počet odpracovaných hodin denně</i>	<i>Normativ Kč/hod.</i>	<i>Normativ Kč/min.</i>
<i>Pomocná síla</i>	15 000	25	10	60	1,00
<i>Kuchař I.</i>	24 500	15	14	117	1,94
<i>Kuchař II.</i>	20 000	15	14	95	1,59
<i>Celkem</i>	59 500	55	38	272	4,53

Vzorek celkových jednicových nákladů na jedn.výkonu střediska *kuchyň* uvádí tabulka

Tab. 3.12 Vzorek kalkulace jednicových nákladů na jednotku výkonu

středisko: kuchyň

Suroviny	MJ	počet MJ/balení	cena/kg	cena za 100g/100ml	Denní menu		Předkrmy	Salát	Pizza	Těstoviny			Maso		Ryby	Dezerty
					Polévka dne	Menu I.	1. Zapečená zelenina ovčím sýrem	10. Salát s kuřecím masem	15. Šňatková s hotzami	25. Frittatine se sýrovou omáčkou	26. Nohy s kuřecím masem a brokolici	30. Rízoto s vepřovým masem	33. Kuřecí prso s pancettou	34. Hovězí svíčková s bylinkovým máslem	37. Tunaš s limetkovou omáčkou	Tramisu
Alkohol - Amaretto	ml	750			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,2
	Kč	250		25,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
Dochucovadla - cukr moučka	g	1 000			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10
	Kč	24	2,40		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,24
Dochucovadla - majolka	g	5 000			-	-	-	10	-	-	-	-	-	-	-	-
	Kč	284	5,68		-	-	-	0,568	-	-	-	-	-	-	-	-
Hořká čokoláda	g	25			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10
	Kč	8	32,00		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,2
Houby - žampiony	g	1 000			-	-	-	-	50	-	-	-	-	-	-	-
	Kč	51	5,10		-	-	-	-	2,55	-	-	-	-	-	-	-
Maso - hovězí svíčková	g	1 000			-	-	-	-	-	-	-	-	-	200	-	-
	Kč	660	66,00		-	-	-	-	-	-	-	-	-	132	-	-
Maso - kuřecí prso Supreme	g	180			-	-	-	-	-	-	-	-	180	-	-	-
	Kč	176	17,60		-	-	-	-	-	-	-	-	31,68	-	-	-
Maso - mix nudličky	g	1 000			-	-	-	-	-	-	-	100	-	-	-	-
	Kč	150	15,00		-	-	-	-	-	-	-	15,00	-	-	-	-
Mléčné vjr. - Mascarpone	g	1 000			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50
	Kč	165	16,50		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,25
Mléčné vjr. - máslo	g	250			-	-	-	-	-	-	-	10	-	-	-	-
	Kč	24	9,60		-	-	-	-	-	-	-	0,96	-	-	-	-
Mléčné vjr. - smetana cucina	ml	1 000			-	-	-	-	200	200	100	-	-	-	-	200
	Kč	42	4,20		-	-	-	-	8,4	8,4	4,20	-	-	-	-	8,4
Mražené - brokolice	g	2 500			-	-	-	-	-	-	50	60	-	-	-	-
	Kč	62	2,48		-	-	-	-	-	-	1,24	1,488	-	-	-	-
Olej - olivový	ml	5 000			-	-	50	10	10	50	-	100	50	50	50	-
	Kč	365	7,30		-	-	3,65	0,73	0,73	3,65	-	7,30	3,65	3,65	3,65	-
Ovoce - limetky	g	1 000			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20	-
	Kč	86	8,60		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,72	-
Pačtívo - tousty	g	250			-	-	-	60	-	-	-	-	-	-	-	-
	Kč	17	6,80		-	-	-	4,08	-	-	-	-	-	-	-	-
Rajčata sušená	g	2 850			-	-	-	-	-	60	-	-	-	-	-	-
	Kč	525	18,42		-	-	-	-	-	11,053	-	-	-	-	-	-
Rajský protlak	g	10 000			-	-	-	-	80	-	-	-	-	-	-	-
	Kč	176	1,76		-	-	-	-	1,408	-	-	-	-	-	-	-
Ryby - tuňák	g	1 000			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150	-
	Kč	560	56,00		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	84	-
Rýže - Arborio	g	1 000			-	-	-	-	-	-	250	-	-	-	-	-
	Kč	51	5,10		-	-	-	-	-	-	12,75	-	-	-	-	-
Salát - římský salát	ks	1			-	-	-	150	-	-	-	-	-	-	-	-
	Kč	21	7,00		-	-	-	10,5	-	-	-	-	-	-	-	-
Sterilované - olivy černé	g	1 500			-	-	-	-	30	-	-	-	-	-	-	-
	Kč	390	26,00		-	-	-	-	7,8	-	-	-	-	-	-	-
Sýr - Brie	g	1 000			-	-	-	-	-	50	-	-	-	-	-	-
	Kč	175	17,50		-	-	-	-	-	8,75	-	-	-	-	-	-
Sýr - měkký ovčí	g	500			-	-	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Kč	80	16,00		-	-	1,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sýr - mozzarella Pizza	g	1 000			-	-	-	-	80	-	40	-	-	-	-	-
	Kč	108	10,80		-	-	-	-	8,64	-	4,32	-	-	-	-	-
Sýr - parmazán strouhaný	g	1 000			-	-	-	20	-	-	-	-	-	-	-	-
	Kč	225	22,50		-	-	-	4,5	-	-	-	-	-	-	-	-

Těstovina - gconchi	g	500	5,00	-	-	-	-	-	-	250	-	-	-	-	-
	Kč	25		-	-	-	-	-	-	12,5	-	-	-	-	-
Těstovina domácí - fettucine	g	1 000	1,50	-	-	-	-	-	180	-	-	-	-	-	-
	Kč	15		-	-	-	-	-	2,7	-	-	-	-	-	-
Uzeniny - parmská šunka	g	7 500	39,00	-	-	-	-	30	-	-	-	-	-	-	-
	Kč	390		-	-	-	-	11,7	-	-	-	-	-	-	-
Uzeniny - Pancetta	g	1 200	19,50	-	-	-	80	-	-	-	-	30	-	-	-
	Kč	195		-	-	-	15,6	-	-	-	-	5,85	-	-	-
Zelenina - cibule	g	1 000	3,90	-	-	-	-	-	-	20	20	-	-	-	-
	Kč	39		-	-	-	-	-	-	0,78	0,78	-	-	-	-
Zelenina - cuketa	g	1 000	3,50	-	-	30	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Kč	35		-	-	1,17	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Zelenina - lilkek	g	1 000	4,40	-	-	30	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Kč	44		-	-	1,47	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Zelenina - paprika červená	g	1 000	5,20	-	-	30	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Kč	52		-	-	1,73	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jednicový materiál - potraviny				5,00	25,00	9,62	35,98	30,278	34,55	22,92	42,48	35,33	136	89,37	25,09
Pečivo - chléb domácí s máslem - košík	g	500	3,00	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	0
	Kč	15		1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Dochucovadla k hl.jídlu				0,00	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	0,00
Spotřební obalový materiál	ks	1	3,00	0	3	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0
	Kč	3		0,00	9,00	0,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Jednicový materiál - doplňkový a spotřební				1,50	12,00	3,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	3,00	3,00	3,00	0,00
Jednicové mzdy	min	1	4,50	1	2	3	3	2	2,5	2,5	2,5	3,5	5	5	2
	Kč	4,5		4,50	9,00	13,50	13,50	9,00	11,25	11,25	11,25	15,75	22,50	22,50	9,00
Jednicové mzdy				4,50	9,00	13,50	13,50	9,00	11,25	11,25	11,25	15,75	22,50	22,50	9,00
Jednicové náklady na 1 porci celkem				11,00	46,00	26,12	55,48	45,28	51,80	40,17	59,73	54,08	161,15	114,87	34,09

Výsledkem této kalkulace je tedy stanovení normy nákladů na 1 porci jídla se započtením přirozených úbytků ve výši 4% spotřeby.

Pro provoz *bar* bylo provedení kalkulace vzhledem k nízkému počtu produktů, které vyžadují sortimentní skladbu trochu jednodušší. V podstatě jediným druhem sortimentu je příprava kávy a některých horkých nápojů, jejich součástí jsou další přísady, které bylo nutno započítat do nákladové jednicové normy. Jednicové mzdy byly stanoveny na stejné bázi jako u střediska *kuchyně*, opět sem nejsou zahrnuty mzdy vedoucího provozu, jehož plat je fixní, nezávislý na počtu prodaných nápojů či jídel:

Tab. 3.13 Kalkulace jednicových mezd – středisko Bar

středisko: bar

	Základní měs.	Počet	Počet	Normativ	Nor
Brigáda	8 000	20	8	50	0,83
Číšník I.	24 000	15	14	114	1,90
Číšník II.	21 500	15	14	102	1,71
Celkem	53 500	50	36	267	4,44

Celkové jednicové náklady na jednotku výkonu pak uvádí tabulka 3.14

Tab. 3.14 Kalkulace jednicových nákladů na jednotku výkonu

středisko: bar

	MJ	Balení MJ	Cena za balení v Kč	Spotřeba na porci	Cena za porci v Kč	Přídavek surovín v Kč	Jednicové náklady za materiál	Jednicové mzdy - normativ 4,4Kč/min.	Jednicové náklady celkem
Káva									
								4,4	
Espresso malé	g	3 000	1 800,00	7	4,20	1,75	5,95	8,88	14,83
Espresso velké	g	3 000	1 800,00	7	4,20	1,40	5,60	8,88	14,48
Capuccino	g	3 000	1 800,00	7	4,20	3,30	7,50	8,88	16,38
Caffe Latte	g	3 000	1 800,00	7	4,20	3,80	8,00	6,66	14,66
Vídeňská káva	g	3 000	1 800,00	7	4,20	4,20	8,40	6,66	15,06
Irská káva	g	3 000	1 800,00	7	4,20	16,80	21,00	6,66	27,66
Káva se zmrzlinou	g	3 000	1 800,00	7	4,20	8,27	12,47	6,66	19,13
Horké nápoje									
Horká čokoláda	g	25	4,00	25	4,00	2,65	6,65	6,66	13,31
Čaj	ks	25	70,00	1	2,80	0,50	3,30	6,66	9,96
Horké jablko, hruška	ks	1 150	500,00	23	10,00	0,50	10,50	6,66	17,16
Svařené víno	ks	12	120,00	1	10,00	0,50	10,50	6,66	17,16
Nealkoholické nápoje									
Kofola točená 0,4	l	50	792,00	0,4	6,34	0,00	6,34	8,88	15,22
Pepsi cola, Pepsi light, 7Up, Mirinda 0,25l	ks	1	13,00	1	13,00	0,00	13,00	3,11	16,11
Ledový čaj 0,25l	ks	1	15,00	1	15,00	0,00	15,00	3,11	18,11
Granini juice 0,25l	ks	1	14,00	1	14,00	0,00	14,00	3,11	17,11
Mattoni 0,33	ks	1	6,00	1	6,00	0,00	6,00	3,11	9,11
Mattoni 0,75	ks	1	9,00	1	9,00	0,00	9,00	3,11	12,11
Redbull 0,25l	ks	1	24,00	1	24,00	0,00	24,00	3,11	27,11
Pivo									
Plzeň 12° - točené 0,3l	l	50	2 120,00	0,33	13,99	0,00	13,99	8,88	22,87
Plzeň 12° - točené 0,5l	l	50	2 120,00	0,50	21,20	0,00	21,20	8,88	30,08
Gambrinus 10° - točené 0,3l	l	50	1 360,00	0,33	8,98	0,00	8,98	8,88	17,86
Gambrinus 10° - točené 0,5l	l	50	1 360,00	0,50	13,60	0,00	13,60	8,88	22,48
Birell - nealko točené 0,3l	l	30	729,00	0,33	8,02	0,00	8,02	8,88	16,90
Birell - nealko točené 0,5l	l	30	729,00	0,50	12,15	0,00	12,15	8,88	21,03
Heineken - lahev 0,33l	ks	1	17,50	1,00	17,50	0,00	17,50	4,44	21,94
Vína - rozlévaná									
Veltlínské zelené 0,2l	ml	750	45,00	200	12,00	0,00	12,00	4,44	16,44
Chardonnay 0,2l	ml	750	65,00	200	17,33	0,00	17,33	4,44	21,77
Prosecco 0,15l	ml	750	120,00	150	24,00	0,00	24,00	4,44	28,44
Modrý portugal 0,2l	ml	750	65,00	200	17,33	0,00	17,33	4,44	21,77
Merlot 0,2l	ml	750	65,00	200	17,33	0,00	17,33	4,44	21,77
Lambrusco 0,15l	ml	1 500	80,00	150	8,00	0,00	8,00	4,44	12,44
Vína 0,75l									
Müller Thurgau	ml	750	105,00	750	105,00	0,00	105,00	4,44	109,44
Zweigeltrebe	ml	750	127,00	750	127,00	0,00	127,00	4,44	131,44
Rulandské šedé	ml	750	140,00	750	140,00	0,00	140,00	4,44	144,44
Frankovka	ml	750	120,00	750	120,00	0,00	120,00	4,44	124,44
Rulandské modré	ml	750	135,00	750	135,00	0,00	135,00	4,44	139,44
Cabernet sauvignon	ml	750	120,00	750	120,00	0,00	120,00	4,44	124,44
Bohemia sekt demi/brutt	ml	750	99,00	750	99,00	0,00	99,00	4,44	103,44

Alkohol									
<i>Fernet citrus 0,04l</i>	ml	1 000	235,00	40	9,40	0,00	9,40	2,22	11,62
<i>Hruškovice 0,04l</i>	ml	1 000	310,00	40	12,40	0,00	12,40	2,22	14,62
<i>Finská vodka 0,04l</i>	ml	1 000	280,00	40	11,20	0,00	11,20	2,22	13,42
<i>Jelzin - všechny druhy 0,04l</i>	ml	750	112,00	40	5,97	0,00	5,97	2,22	8,19
<i>Gin Beefeater 0,04l</i>	ml	1 000	340,00	40	13,60	0,00	13,60	2,22	15,82
<i>Havana club 0,04l</i>	ml	1 000	300,00	40	12,00	0,00	12,00	2,22	14,22
<i>Rum tuzemský 0,04l</i>	ml	1 000	170,00	40	6,80	0,00	6,80	2,22	9,02
<i>Tequila Olmeca 0,04l</i>	ml	1 000	410,00	40	16,40	0,00	16,40	2,22	18,62
<i>Bailey's 0,04l</i>	ml	1 000	320,00	40	12,80	0,00	12,80	2,22	15,02
<i>Griotka 0,04l</i>	ml	1 000	125,00	40	5,00	0,00	5,00	2,22	7,22
<i>Ballantine's 0,04l</i>	ml	1 000	310,00	40	12,40	0,00	12,40	2,22	14,62
<i>Jameson 0,04l</i>	ml	1 000	380,00	40	15,20	0,00	15,20	2,22	17,42
<i>Tullamore dew 0,04l</i>	ml	1 000	370,00	40	14,80	0,00	14,80	2,22	17,02
<i>Jim Beam 0,04l</i>	ml	1 000	280,00	40	11,20	0,00	11,20	2,22	13,42
<i>Metaxa 5* 0,04l</i>	ml	1 000	255,00	40	10,20	0,00	10,20	2,22	12,42
Na chuť									
<i>Mandle pražené 50g</i>	g	1 000	220,00	50	11,00	0,00	11,00	2,22	13,22
<i>Olivy míchané 60g</i>	g	1 500	380,00	60	15,20	0,00	15,20	2,22	17,42
<i>Sušená rajčata v olivovém oleji 70g</i>	g	1 000	320,00	70	22,40	0,00	22,40	2,22	24,62
Přídavné suroviny									
<i>Mléko - rozlévané</i>	ml	1 000	13,00	100	1,30	0,00	1,30	0,00	1,30
<i>Mléko - porce</i>	ks	20	18,00	1	0,90	0,00	0,90	0,00	0,90
<i>Cukr - porce</i>	ks	1 000	250,00	1	0,25	0,00	0,25	0,00	0,25
<i>Šlehačka - porce</i>	ks	250	22,00	25	2,20	0,00	2,20	0,00	2,20
<i>Zmrzlina - porce</i>	ml	2 550	320,00	50	6,27	0,00	6,27	0,00	6,27
<i>Sušenka</i>	ks	300	450,00	1	1,50	0,00	1,50	0,00	1,50

Uvedené kalkulace jsou následně součástí variabilních režijních nákladů jednotlivých středisek.

4.7 Rozpočty režijních nákladů středisek

V této kapitole již docházíme k základní tvorbě rozpočtů a to v podobě rozpočtů režijních nákladů nákladových středisek. Členění rozpočtových položek jednotlivých útvarů je z hlediska praktičnosti velmi blízké účtům vnitropodnikového účetnictví. Základní skupiny účtů byly rozděleny do skupin:

- **jednicové náklady**
- **výrobní režijní náklady**
- **ostatní provozní náklady**
- **vnitropodnikový převod nákladů**

Stanovení rozpočtových položek – neboli jakousi rozpočtovou účtovou osnovu obsahuje Příloha č. II této práce.

Začneme tedy střediskem, které není přímo odpovědnostní (za jeho náklady odpovídají společně pracovníci středisek, kterých se náklady týkají a do nichž jsou alokovány) a to je středisko *režie*. Na rozpočtu tohoto střediska je zároveň prezentována metoda tvorby rozpočtů pomocí **indexní metody**. Je zde tedy počítáno jednak s požadovaným nárůstem objemu tržeb v období 2011 o 15%, se kterým se očekává nárůst spotřeby některých variabilních režijních nákladů a jednak s nárůstem cen u jednotlivých položek. Tabulka 3.15 uvádí stanovení indexů předpokládaného růstu nákladů cen nákladů – el.energie o 4%, plyn o 3%, opravy o 3%, telefonní poplatky, spotřební materiál a náklady na dopravu o 2%. Následující tabulka 3.16 již obsahuje přepočet nákladů roku 2010 dle stanovených indexů. Variabilní náklady jsou přepočteny jak procentem růstu tržeb, tak procentem nárůstu cen, fixní náklady pouze nárůstem cen:

Tab. 3.15 Stanovení indexů růstu variabilních nákladů

	Měsíční tržby r.2010	Předpokládané měsíční tržby 2011	Index množství	Index cen
Stanovení indexu množství:	1 915 302	2 211 585	1,15	-
Očekávaný nárůst cen:				
Spotřební materiál	-	-	-	1,02
Elektrická energie	-	-	-	1,04
Spotřeba plynu	-	-	-	1,03
Spotřeba vody	-	-	-	1,00
Opravy a údržba	-	-	-	1,03
Telefonní poplatky	-	-	-	1,02
Úklid	-	-	-	1,00
Doprava materiálu	-	-	-	1,02

Tab. 3.16 Přepočet výše nákladů r. 2010 indexní metodou

		Průměrné měs.náklady 2010	Index množství	Index cen	Průměrné měs.náklady 2011
Spotřeba materiálu - čisticí prostředky	variabilní	4 500	1,15	1,02	5 300
Elektrická energie	variabilní	6 800	1,15	1,04	8 166
	fixní	4 000	1,00	1,04	4 160
Spotřeba plynu	variabilní	4 400	1,15	1,03	5 233
	fixní	2 500	1,00	1,03	2 575
Spotřeba vody	variabilní	2 900	1,15	1,00	3 349
	fixní	1 500	1,00	1,00	1 500
Opravy a údržba	variabilní	1 000	1,15	1,03	1 185
	fixní	1 500	1,00	1,03	1 545
Odvoz odpadu	variabilní	1 500	1,15	1,01	1 749
	fixní	1 000	1,00	1,01	1 010
Telefonní poplatky	variabilní	3 400	1,15	1,02	4 004
	fixní	1 200	1,00	1,02	1 224
Úklid	fixní	12 000	1,00	1,00	12 000
Doprava materiálu	variabilní	2 300	1,15	1,02	2 709
<i>Náklady celkem</i>		<i>50 500</i>			<i>55 709</i>

U položky *spotřeba vody* není předpokládán nárůst cen, u položky *úklid* není též zohledněn nárůst, jelikož úklid je zajišťován vlastním pracovníkem – pomocnou silou, jejíž mzda je fixním nákladem.

Pro převod na další odpovědnostní střediska – tedy *kuchyň* a *bar* byly stanoveny indexy vnitropodnikových nákladů. Náklady, které se bezprostředně týkají technologického procesu výroby jídel, byly přepočteny indexem poměru jednicových nákladů vůči celkovým jednicovým nákladům, ostatní náklady – tedy fixní – byly přepočteny poměrem využívané výměry prostor v m² na dané středisko. Indexy v tabulce 3.17:

Tab. 3.17 Indexy převodu vnitropodnikových nákladů

Náklady závislé na výkonu - variabilní (přepočet dle jednicových nákladů)

Středisko	Jednicové náklady - zima	Jednicové náklady - léto	Index zima	Index léto
kuchyň	516 374	605 068	0,59	0,60
bar	363 868	407 903	0,41	0,40
celkem	880 242	1 012 971	1,00	1,00

Náklady nezávislé na výkonu - fixní (přepočet dle m²)

Středisko	Výměra prostor v m ²	Index přepočtu
kuchyň	65	0,30
bar	155	0,70
celkem	220	1,00

Tabulky 3.19 a 3.20 již obsahují položkový rozpočet režijních nákladů střediska *režie* a rozúčtování nákladů dle stanovených indexů na střediska *kuchyň* a *bar*, které jsou spotřebiteli nákladů střediska *režie*. Rozpočet je opět rozdělen na zimní a letní období. Rozpočet letního období je navíc navýšen indexem předpokládaného nárůstu tržeb o dalších 10% v období II.Q 2011 (uvádí tabulka 3.18):

Tab. 3.18 Index nárůstu tržeb ve II.Q 2011 o 10%

	středisko:		režie
	I.Q	II.Q	Index
Nárůst tržeb:	2 107 890	2 321 280	1,10

Tab. 3.19 a 3.20 Měsíční rozpočet režijních nákladů – zimní sezona/letní sezona

středisko:

režie

(zimní sezona)

Nákladový účet	Druh nákladu	Měsíční výše nákladů	VP - kuchyň	VP - bar
501 113	Spotřeba materiálu - čisticí prostředky	5 300	3 109,1	2 190,9
502 111	Spotřeba el.energie	8 166	4 790,4	3 375,6
503 111	Spotřeba plynu	5 233	3 069,9	2 163,2
503 112	Spotřeba vody	3 349	1 964,4	1 384,2
511 111	Opravy a údržba	1 185	694,9	489,6
518 111	Odvoz odpadu	1 749	1 026,2	723,1
518 112	Telefonní poplatky	4 004	2 349,1	1 655,3
518 113	Doprava materiálu	2 709	1 589,1	1 119,8
Variabilní režijní náklady		31 695	18 593,1	13 101,8
502 111	Spotřeba el.energie	4 160	1 229,1	2 930,9
503 111	Spotřeba plynu	2 575	760,8	1 814,2
503 112	Spotřeba vody	1 500	443,2	1 056,8
511 111	Opravy a údržba	1 545	456,5	1 088,5
518 111	Odvoz odpadu	1 010	298,4	711,6
518 112	Telefonní poplatky	1 224	361,6	862,4
518 114	Úklid	12 000	3 545,5	8 454,5
Fixní režijní náklady		24 014	7 095	16 919
Režijní náklady celkem		55 709	25 688	30 021

(letní sezona)

Nákladový účet	Druh nákladu	Měsíční výše nákladů	VP - kuchyň	VP - bar
501 113	Spotřeba materiálu - čisticí prostředky	5 837	3 486,3	2 350,3
502 111	Spotřeba el.energie	8 993	5 371,5	3 621,2
503 111	Spotřeba plynu	5 763	3 442,3	2 320,6
503 112	Spotřeba vody	3 688	2 202,7	1 484,9
511 111	Opravy a údržba	1 304	779,2	525,3
518 111	Odvoz odpadu	1 926	1 150,7	775,7
518 112	Telefonní poplatky	4 410	2 634,1	1 775,8
518 113	Doprava materiálu	2 983	1 781,9	1 201,3
Variabilní režijní náklady		34 904	20 848,6	14 055,0
502 111	Spotřeba el.energie	4 160	1 229,1	2 930,9
503 111	Spotřeba plynu	2 575	760,8	1 814,2
503 112	Spotřeba vody	1 500	443,2	1 056,8
511 111	Opravy a údržba	1 545	456,5	1 088,5
518 111	Odvoz odpadu	1 010	298,4	711,6
518 112	Telefonní poplatky	1 224	361,6	862,4
518 114	Úklid	12 000	3 545,5	8 454,5
Fixní režijní náklady		24 014	7 095	16 919
Režijní náklady celkem		58 918	27 944	30 974

Následně je tedy již možno přistoupit k sestavení rozpočtů režijních nákladů středisek *kuchyně* a *bar*, zahrnujících jednak jednicové náklady spotřeby materiálu, jednicové mzdové náklady, variabilní a fixní výrobní náklady a ostatní provozní náklady. Výpočet měsíčních jednicových nákladů dle kalkulace obsahují Přílohy č. III, IV a V. **Ostatní provozní náklady** obou středisek zahrnují:

- **nájemné** – rozúčtováno opět poměrem provozní plochy v m²;
- **mzdové náklady** – zahrnují fixní náklady na mzdy a SZP vedoucího provozu a šéfkuchaře;
- **pojištění** odpovědnosti za škodu za zaměstnance a pojištění majetku;
- **odpisy** majetku přímo využívaného v technologických procesech výroby.

Příloha č. VI a VII obsahuje soupis majetku a odpisový plán hmotného majetku, jež je částečně odepisován pomocí časového rozlišení a částečně pomocí opravek.

Tab. 3.21 Měsíční rozpočet režijních nákladů střediska Kuchyně – zimní sezona

středisko: kuchyně

(zimní sezona)

Nákladový účet	Druh nákladu	Variabilní	Fixní	Měsíční výše nákladů
501 111	Spotřeba materiálu - potraviny	393 014	0	393 014
501 112	Spotřeba materiálu - ostatní mat.	4 950	0	4 950
521 111	Mzdové náklady	76 967	0	76 967
524 111	SZP	41 443	0	41 443
Jednicové náklady celkem		516 374	0	516 374
501 112	Spotřeba materiálu - ostatní mat.	350	0	350
501 113	Spotřeba materiálu - čisticí prostředky	3 109	0	3 109
502 111	Spotřeba el.energie	4 790	1 229	6 019
503 111	Spotřeba plynu	3 070	761	3 831
503 112	Spotřeba vody	1 964	443	2 408
511 111	Opravy a údržba	695	456	1 151
518 111	Odvoz odpadu	1 026	298	1 325
518 112	Telefonní poplatky	2 349	362	2 711
518 113	Doprava materiálu	1 589	0	1 589
518 114	Úklid	0	3 545	3 545
Výrobní režijní náklady		18 943	7 095	26 038
518 115	Nájemné	0	10 500	10 500
521 111	Mzdové náklady	975	20 800	21 775
524 111	SZP	525	11 200	11 725
548 111	Pojištění odpovědnosti za škodu	0	800	800
548 112	Pojištění majetku	0	1 100	1 100
551 111	Odpisy hmotného majetku	0	30 278	30 278
Ostatní provozní náklady		1 500	74 678	76 178
901 111	VP - převod nákladů na stř.rozvoz	-51 096	0	-51 096
901 112	VP - převod nákladů - paušál % nákl.	-10 327	0	-10 327
Vp - převod nákladů		-61 423	0	-61 423
Měsíční náklady střediska celkem		475 394	81 773	557 167

Tab. 3.22 Měsíční rozpočet režijních nákladů střediska Kuchyň – letní sezona

středisko: kuchyň

(letní sezona)

Nákladový účet	Druh nákladu	Variabilní	Fixní	Měsíční výše nákladů
501 111	Spotřeba materiálu - potraviny	471 051	0	471 051
501 112	Spotřeba materiálu - ostatní mat.	4 950	0	4 950
521 111	Mzdové náklady	83 894	0	83 894
524 111	SZP	45 173	0	45 173
Jednicové náklady celkem		605 068	0	605 068
501 112	Spotřeba materiálu - ostatní mat.	350	0	350
501 113	Spotřeba materiálu - čisticí prostředky	3 486	0	3 486
502 111	Spotřeba el.energie	5 371	1 229	6 601
503 111	Spotřeba plynu	3 442	761	4 203
503 112	Spotřeba vody	2 203	443	2 646
511 111	Opravy a údržba	779	456	1 236
518 111	Odvoz odpadu	1 151	298	1 449
518 112	Telefonní poplatky	2 634	362	2 996
518 113	Doprava materiálu	1 782	0	1 782
518 114	Úklid	0	3 545	3 545
Výrobní režijní náklady		21 199	7 095	28 294
518 115	Nájemné	0	10 500	10 500
521 111	Mzdové náklady	975	20 800	21 775
524 111	SZP	525	11 200	11 725
548 111	Pojištění odpovědnosti za škodu	0	800	800
548 112	Pojištění majetku	0	1 100	1 100
551 111	Odpisy hmotného majetku	0	30 278	30 278
Ostatní provozní náklady		1 500	74 678	76 178
901 111	VP - převod nákladů na stř.rozvoz	-54 480	0	-54 480
901 112	VP - převod nákladů - paušál % nákl.	-12 101	0	-12 101
Vp - převod nákladů		-66 581	0	-66 581
Měsíční náklady střediska celkem		561 185	81 773	642 958

Rozpočet režijních nákladů střediska kuchyň obsahuje převod jednicových nákladů na spotřebu potravin a mzdových jednicových nákladů + paušální sazbu stanovenou % z tržeb na středisko rozvoz.

Tab. 3.23 Měsíční rozpočet režijních nákladů střediska Bar – zimní sezona

středisko: bar

(zimní sezona)

Nákladový účet	Druh nákladu	Variabilní	Fixní	Měsíční výše nákladů
501 111	Spotřeba materiálu - potraviny	256 648	0	256 648
501 112	Spotřeba materiálu - ostatní mat.	0	0	0
521 111	Mzdové náklady	69 693	0	69 693
524 111	SZP	37 527	0	37 527
Jednicové náklady celkem		363 868	0	363 868

501 112	Spotřeba materiálu - ostatní mat.	1 405	0	1 405
501 113	Spotřeba materiálu - čisticí prostředky	2 191	0	2 191
502 111	Spotřeba el.energie	3 376	2 931	6 307
503 111	Spotřeba plynu	2 163	1 814	3 977
503 112	Spotřeba vody	1 384	1 057	2 441
511 111	Opravy a údržba	490	1 089	1 578
518 111	Odvoz odpadu	723	712	1 435
518 112	Telefonní poplatky	1 655	862	2 518
518 113	Doprava materiálu	1 120	0	1 120
518 114	Úklid	0	8 455	8 455
Výrobní režijní náklady		14 507	16 919	31 426
518 115	Nájemné	0	24 500	24 500
521 111	Mzdové náklady	975	22 750	23 725
524 111	SZP	525	12 250	12 775
548 111	Pojištění odpovědnosti za škodu	0	1 000	1 000
548 112	Pojištění majetku	0	1 300	1 300
551 111	Odpisy hmotného majetku	0	12 211	12 211
Ostatní provozní náklady		1 500	74 011	75 511
Měsíční náklady střediska celkem		379 875	90 930	470 805

Tab. 3.24 Měsíční rozpočet režijních nákladů střediska Bar – letní sezona

středisko:

bar

(letní sezona)

Nákladový účet	Druh nákladu	Variabilní	Fixní	Měsíční výše nákladů
501 111	Spotřeba materiálu - potraviny	291 033	0	291 033
501 112	Spotřeba materiálu - ostatní mat.	0	0	0
521 111	Mzdové náklady	75 965	0	75 965
524 111	SZP	40 904	0	40 904
Jednicové náklady celkem		407 903	0	407 903
501 112	Spotřeba materiálu - ostatní mat.	1 405	0	1 405
501 113	Spotřeba materiálu - čisticí prostředky	2 350	0	2 350
502 111	Spotřeba el.energie	3 621	2 931	6 552
503 111	Spotřeba plynu	2 321	1 814	4 135
503 112	Spotřeba vody	1 485	1 057	2 542
511 111	Opravy a údržba	1 525	1 089	2 614
518 111	Odvoz odpadu	776	712	1 487
518 112	Telefonní poplatky	1 776	862	2 638
518 113	Doprava materiálu	1 201	0	1 201
518 114	Úklid	0	8 455	8 455
Výrobní režijní náklady		16 460	16 919	33 379
518 115	Nájemné	0	24 500	24 500
521 111	Mzdové náklady	975	22 750	23 725
524 111	SZP	525	12 250	12 775
548 111	Pojištění odpovědnosti za škodu	0	1 000	1 000
548 112	Pojištění majetku	0	1 300	1 300
551 111	Odpisy hmotného majetku	0	12 211	12 211
Ostatní provozní náklady		1 500	74 011	75 511
Měsíční náklady střediska celkem		425 863	90 930	516 793

Rozpočet režijních nákladů střediska *rozvoz* má poněkud odlišný charakter. Jedinové náklady jsou stanoveny na základě kalkulace jednicových nákladů na materiál a mzdy střediska kuchyň, kde jsou vyráběny pokrmy pro rozvoz jídel. Náklady jsou převedeny v plné kalkulované výši. Zároveň je zde připočítána paušální částka dalších režijních nákladů, které nezohledňují jednicové náklady a to % z tržeb.

Dalšími náklady spadajícími do rozpočtu střediska jsou:

- **spotřeba materiálu a PHM** – náklady vzniklé v souvislosti s provozem osobního automobilu, který je k rozvozu využíván. Náklady jsou stanoveny limitem;
- **opravy a údržba** – předpokládané náklady v souvislosti s provozem auta;
- **leasing** – auto není majetkem podniku, je spláceno formou operativního leasingu;
- **mzdové náklady** – jde o mzdu pracovníka zajišťujícího rozvoz;
- **pojištění** – pojištění odpovědnosti za škodu.

Rozpočet tedy pak vypadá následovně:

Tab. 3.25 Měsíční rozpočet režijních nákladů střediska Rozvoz – zimní sezona

středisko: rozvoz

(zimní sezona)

Nákladový účet	Druh nákladu	Variabilní	Fixní	Měsíční výše nákladů
801 111	VP kuchyň- převod nákladů	51 096	0	51 096
801 112	VP kuchyň- paušál % nákladů	10 327	0	10 327
Jednicové náklady celkem		61 423	0	61 423
501 114	Spotřeba materiálu - autopříslušenství	400	0	400
501 115	Pohonné hmoty	0	5 000	5 000
511 111	Opravy a údržba	2 000	1 000	3 000
518 112	Telefonní poplatky	400	600	1 000
Výrobní režijní náklady		2 800	6 600	9 400
518 116	Leasing	0	6 500	6 500
521 111	Mzdové náklady	0	11 700	11 700
524 111	SZP	0	6 300	6 300
548 111	Pojištění odpovědnosti za škodu	0	200	200
Ostatní provozní náklady		0	24 700	24 700
Měsíční náklady střediska celkem		64 223	31 300	95 523

Tab. 3.26 Měsíční rozpočet režijních nákladů střediska Rozvoz – letní sezona

středisko: rozvoz

(letní sezona)

Nákladový účet	Druh nákladu	Variabilní	Fixní	Měsíční výše nákladů
801 111	VP kuchyň- převod nákladů	54 480	0	54 480
801 112	VP kuchyň- paušál % nákladů	12 101	0	12 101
Jednicové náklady celkem		66 581	0	66 581
501 114	Spotřeba materiálu - autopříslušenství	500	0	500
501 115	Pohonné hmoty	0	5 000	5 000
511 111	Opravy a údržba	2 000	1 000	3 000
Výrobní režijní náklady		2 500	6 000	8 500
518 116	Leasing	0	6 500	6 500
521 111	Mzdové náklady	0	11 700	11 700
524 111	SZP	0	6 300	6 300
548 111	Pojištění odpovědnosti za škodu	0	200	200
Ostatní provozní náklady		0	24 700	24 700
Měsíční náklady střediska celkem		69 081	30 700	99 781

4.8 Rozpočet ziskového střediska PROVOZ

Na základě sestaveného plánu tržeb a jemu odpovídajícím rozpočtů režijních středisek lze již tyto dílčí rozpočty sumarizovat v rozpočtovou výsledovku střediska *PROVOZ*, která již nebude mít charakter rozpočtu režijních nákladů, ale vzhledem k zahrnutí výnosů z prodeje služeb bude jeho výsledkem dílčí podnikový zisk za výrobní část. Za její plnění odpovídají vedoucí provozu a šéfkuchař a to poměrem svěřené odpovědnosti a ovlivnitelnosti spotřeby nákladů, která je dána objemem tržeb. Náklady střediska *PROVOZ* tedy tvoří rozpočty režijních nákladů středisek *kuchyň, bar* a *rozvoz* a zároveň výnosy jsou tvořeny výnosy těchto středisek, odvozenými od tržeb oproštěných od DPH.

Tab. 3.27 Rozpočtová výsledovka střediska PROVOZ – zimní období

středisko: **PROVOZ**

(zimní sezona)

Nákladový účet	Druh nákladu	Variabilní	Fixní	Měsíční výše nákladů
602 111	Tržby za prodej služeb	1 756 575	0	1 756 575
Měsíční výnosy střediska celkem:		1 756 575	0	1 756 575

501 111	Spotřeba materiálu - potraviny	700 758	0	700 758
501 112	Spotřeba materiálu - ostatní mat.	4 950	0	4 950
521 111	Mzdové náklady	146 660	0	146 660
524 111	SZP	78 970	0	78 970
Jednicové náklady celkem		931 338	0	931 338
501 112	Spotřeba materiálu - ostatní mat.	1 755	0	1 755
501 113	Spotřeba materiálu - čisticí prostředky	5 300	0	5 300
501 114	Spotřeba materiálu - autopříslušenství	400	0	400
501 115	Pohonné hmoty	0	5 000	5 000
502 111	Spotřeba el.energie	8 166	4 160	12 326
503 111	Spotřeba plynu	5 233	2 575	7 808
503 112	Spotřeba vody	3 349	1 500	4 849
511 111	Opravy a údržba	3 185	2 545	5 730
518 111	Odvoz odpadu	1 749	1 010	2 759
518 112	Telefonní poplatky	4 404	1 824	6 228
518 113	Doprava materiálu	2 709	0	2 709
518 114	Úklid	0	12 000	12 000
Výrobní režijní náklady		36 250	30 614	66 864
518 115	Nájemné	0	35 000	35 000
518 116	Leasing	0	6 500	6 500
521 111	Mzdové náklady	1 950	55 250	57 200
524 111	SZP	1 050	29 750	30 800
548 111	Pojištění odpovědnosti za škodu	0	2 000	2 000
548 112	Pojištění majetku	0	2 400	2 400
551 111	Odpisy hmotného majetku	0	42 489	42 489
Ostatní provozní náklady		3 000	173 389	176 389
801 112	VP kuchyň- paušál % nákladů	10 327	0	10 327
901 111	VP - převod nákladů na stř.rozvoz	-51 096	0	-51 096
901 112	VP - převod nákladů - paušál % nákl.	-10 327	0	-10 327
Vp - převod nákladů		-51 096	0	-51 096
Měsíční náklady střediska celkem		919 492	204 003	1 123 495
ZISK		837 083	-204 003	633 080

Tab. 3.28 Rozpočtová výsledovka střediska PROVOZ – letní období

středisko: **PROVOZ**

(letní sezona)

Nákladový účet	Druh nákladu	Variabilní	Fixní	Měsíční výše nákladů
602 111	Tržby za prodej služeb	1 934 400	0	1 934 400
Měsíční výnosy střediska celkem:		1 934 400	0	1 934 400
501 111	Spotřeba materiálu - potraviny	816 564	0	816 564
501 112	Spotřeba materiálu - ostatní mat.	4 950	0	4 950
521 111	Mzdové náklady	159 859	0	159 859
524 111	SZP	86 077	0	86 077
Jednicové náklady celkem		1 067 451	0	1 067 451

501 112	Spotřeba materiálu - ostatní mat.	1 755	0	1 755
501 113	Spotřeba materiálu - čisticí prostředky	5 837	0	5 837
501 114	Spotřeba materiálu - autopříslušenství	500	0	500
501 115	Pohonné hmoty	0	5 000	5 000
502 111	Spotřeba el.energie	8 993	4 160	13 153
503 111	Spotřeba plynu	5 763	2 575	8 338
503 112	Spotřeba vody	3 688	1 500	5 188
511 111	Opravy a údržba	3 185	2 545	5 730
518 111	Odvoz odpadu	1 749	1 010	2 759
518 112	Telefonní poplatky	4 404	1 824	6 228
518 113	Doprava materiálu	2 709	0	2 709
518 114	Úklid	0	12 000	12 000
Výrobní režijní náklady		38 582	30 614	69 196
518 115	Nájemné	0	35 000	35 000
518 116	Leasing	0	6 500	6 500
521 111	Mzdové náklady	1 950	55 250	57 200
524 111	SZP	1 050	29 750	30 800
548 111	Pojištění odpovědnosti za škodu	0	2 000	2 000
548 112	Pojištění majetku	0	2 400	2 400
551 111	Odpisy hmotného majetku	0	42 489	42 489
Ostatní provozní náklady		3 000	173 389	176 389
801 112	VP kuchyň- paušál % nákladů	12 101	0	12 101
901 111	VP - převod nákladů na stř.rozvoz	-54 480	0	-54 480
901 112	VP - převod nákladů - paušál % nákl.	-12 101	0	-12 101
Vp - převod nákladů		-54 480	0	-54 480
Měsíční náklady střediska celkem		1 054 552	204 003	1 258 555
ZISK		879 848	-204 003	675 845

Jak je patrné, samotný rozpočet z činnosti výrobního procesu vykazuje značný zisk. Pro větší sumarizaci a přehlednost uvádí tabulka 3.28 rozpočtové výsledky střediska PROVOZ v sumě za období leden – červen 2011.

Tab. 3.29 Půlroční rozpočtová výsledovka střediska PROVOZ (v tis.Kč)

středisko: **PROVOZ**

(v druhovém členění nákladů)

	Období					
	leden	únor	březen	duben	květen	červen
<i>Měsíční výnosy střediska celkem</i>	1 757	1 757	1 757	1 934	1 934	1 934
Jednicové náklady celkem	931	931	931	1 067	1 067	1 067
Výrobní režijní náklady	67	67	67	69	69	69
Ostatní provozní náklady	176	176	176	176	176	176
Vp - převod nákladů	-51	-51	-51	-54	-54	-54
<i>Měsíční náklady střediska celkem</i>	<i>1 123</i>	<i>1 123</i>	<i>1 123</i>	<i>1 259</i>	<i>1 259</i>	<i>1 259</i>
ZISK	633	633	633	676	676	676

4.9 Hlavní rozpočtová výsledovka

Hlavní rozpočet podniku zahrnuje již v organizační struktuře uvedená střediska *marketing* a *finance*, která nesou náklady nespádající do odpovědnosti pracovníků provozu, ale jsou plně řízeny a optimalizovány vedením podniku, tedy majitelem.

Rozpočet provozu *marketing* zahrnuje:

- **náklady na slevy pro stálé zákazníky** – jde o jediný variabilní náklad odvozený od objemu tržeb
- **telefonní poplatky** související se zajišťováním marketingových a reklamních zakázek – dáno limitem;
- náklady na **rozdávání letáků, reklamu v novinách, vzorky a dárkové předměty** rozdávané zákazníkům

Tab. 3.30 Měsíční rozpočet nákladů střediska Marketing

středisko: marketing

Nákladový účet	Druh nákladu	Variabilní	Fixní	Měsíční výše nákladů
518 120	Slevy pro stálé zákazníky 5%	92 250	0	92 250
Výrobní režijní náklady		92 250	0	92 250
518 112	Telefonní poplatky	0	500	500
518 117	Rozdávání letáků	0	1 200	1 200
518 118	Reklama v novinách	0	10 000	10 000
518 119	Vzorky, dárkové předměty - výroba	0	2 000	2 000
Ostatní provozní náklady		0	13 700	13 700
Měsíční náklady střediska celkem		92 250	13 700	105 950

Středisko *finance* pak zahrnuje náklady:

- na **zpracování účetnictví** – zajišťováno externí firmou
- **bankovní poplatky**
- **úroky z úvěru**

Tab. 3.31 Měsíční rozpočet nákladů střediska Finance

středisko: finance

Nákladový účet	Druh nákladu	Variabilní	Fixní	Měsíční výše nákladů
518 121	Zpracování účetnictví	500	1 000	1 500
568 111	Bankovní poplatky	0	300	300
562 111	Úroky z úvěru	0	14 500	14 500
Ostatní provozní náklady		500	15 800	16 300
Měsíční náklady střediska celkem		500	15 800	16 300

V této fázi je již možno přistoupit k sestavení celopodnikové rozpočtové výsledovky, zahrnující náklady a výnosy všech zmíněných středisek. Rozpočtová výsledovka je z důvodu rozdílů v objemech tržeb a s tím souvisejícími náklady opět rozdělena na období zimní a letní sezony a následně sumarizována a do podoby půlroční rozpočtové výsledovky ve členění dle nákladových druhů a ve členění za jednotlivá střediska. Uvedme si nejprve sumarizované rozpočtové výsledovky, detail uvádí Přílohy č. VIII a IX práce:

Tab. 3.32 Půlroční rozpočtová výsledovka v členění dle nákladových druhů (v tis.kč)

středisko: Celopodnik

(v druhovém členění nákladů)

	Období					
	leden	únor	březen	duben	květen	červen
<i>Měsíční výnosy střediska celkem</i>	1 757	1 757	1 757	1 934	1 934	1 934
Jednicové náklady celkem	931	931	931	1 067	1 067	1 067
Výrobní režijní náklady	169	169	169	171	171	171
Ostatní provozní náklady	274	274	274	274	274	274
<i>Provozní výsledek hospodaření</i>	382	382	382	422	422	422
<i>Finanční výsledek hospodaření</i>	15	15	15	15	15	15
<i>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</i>	367	367	367	407	407	407
<i>Mimořádné náklady</i>	3	3	3	3	3	3
<i>Vp - převod nákladů</i>	-51	-51	-51	-54	-54	-54
<i>Výsledek hospodaření před zdaněním</i>	416	416	416	458	458	458
<i>Daň ze zisku 19%</i>	79	79	79	87	87	87
<i>Výsledek hospodaření po zdanění</i>	337	337	337	371	371	371

Takto sestavená rozpočtová výsledovka má již charakter bližící se výkazům finančního účetnictví. Napomáhá tím bližšímu porovnání předpokládaných výsledků hospodaření se skutečností. Výsledovka je postavena na předpokladu nárůstu tržeb v roce 2011 o 15% a zároveň o dalších 10% v letních obdobích. Předpokládaný zisk po zdanění tvoří 5% z obrátu podniku, což je z hlediska začínajícího podnikatelského procesu přijatelný poměr.

Tab. 3.33 Půlroční rozpočtová výsledovka ve střediskovém členění (v tis.kč)

středisko: **Celopodnik**

(ve střediskovém členění nákladů)

	Období					
	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Provoz	633	633	633	676	676	676
Marketing	-106	-106	-106	-106	-106	-106
Finance	-16	-16	-16	-16	-16	-16
Vedení	-96	-96	-96	-96	-96	-96
<i>Výsledek hospodaření před zdaněním</i>	<i>416</i>	<i>416</i>	<i>416</i>	<i>458</i>	<i>458</i>	<i>458</i>
<i>Daň ze zisku 19%</i>	<i>79</i>	<i>79</i>	<i>79</i>	<i>87</i>	<i>87</i>	<i>87</i>
<i>Výsledek hospodaření po zdanění</i>	<i>337</i>	<i>337</i>	<i>337</i>	<i>371</i>	<i>371</i>	<i>371</i>

4.10 Kontrola plnění rozpočtu

Ke konci I. čtvrtletí roku 2011 byly sestaveny finanční výkazy z podnikového účetnictví a porovnány s rozpočtovanými položkami. Rozpočet byl porovnán prostřednictvím lineárního přepočtu. Následující tabulka uvádí odchylky rozpočtu od skutečných objemů:

- odchylka od **objemu výnosů** ve výši 9%
- odchylka ve **spotřebě jednicových nákladů** ve výši 7% (souvisí s poklesem tržeb, ale zároveň náklady jsou o 2% vyšší než by bylo úměrné objemu tržeb)
- některé méně významné odchylky ve **výrobních režijních nákladech** (není nutno o ně rozpočet pro následující období upravovat)
- rozpočet tržeb střediska **rozvoz** – nižší o cca 13%

Tab. 3.34 Odchylky od měsíčního rozpočtu v zimním období

středisko: **Celopodnik**

(zimní sezona)

Nákladový účet	Druh nákladu	Měsíční výše nákladů/výnosů	Skutečnost	Odchylka
602 111	Tržby za prodej služeb	1 756 575	1 592 111	0,91
Měsíční výnosy střediska celkem:		1 756 575	1 592 111	
501 111	Spotřeba materiálu - potraviny	700 758	677 111	1,03
501 112	Spotřeba materiálu - ostatní mat.	4 950	4 900	1,01
521 111	Mzdové náklady	146 660	146 660	1,00
524 111	SZP	78 970	78 970	1,00
Jednicové náklady celkem		931 338	907 641	

501 112	Spotřeba materiálu - ostatní mat.	1 755	1 500	1,17
501 113	Spotřeba materiálu - čisticí prostředky	5 300	4 200	1,26
501 114	Spotřeba materiálu - autopříslušenství	400	400	1,00
501 115	Pohonné hmoty	10 000	8 560	1,17
501 116	Kancelářské potřeby	500	470	1,06
502 111	Spotřeba el.energie	12 326	12 326	1,00
503 111	Spotřeba plynu	7 808	7 808	1,00
503 112	Spotřeba vody	4 849	4 849	1,00
511 111	Opravy a údržba	5 730	5 500	1,04
518 111	Odvoz odpadu	2 759	3 000	0,92
518 112	Telefonní poplatky	10 309	6 119	1,68
518 113	Doprava materiálu	2 709	2 950	0,92
518 114	Úklid	12 000	12 000	1,00
518 120	Slevy pro stálé zákazníky 5%	92 250	87 111	1,06
Výrobní režijní náklady		168 694	156 793	
518 115	Nájemné	35 000	35 000	1,00
518 116	Leasing	6 500	6 500	1,00
518 117	Rozdávání letáků	1 200	1 000	1,20
518 118	Reklama v novinách	10 000	10 000	1,00
518 119	Vzorky, dárkové předměty - výroba	2 000	1 950	1,03
518 121	Zpracování účetnictví	1 500	1 500	1,00
521 111	Mzdové náklady	102 700	102 700	1,00
524 111	SZP	56 300	56 300	1,00
548 111	Pojištění odpovědnosti za škodu	2 000	2 000	1,00
548 112	Pojištění majetku	2 400	2 400	1,00
548 113	Havarijní pojištění	1 500	1 500	1,00
548 114	Pojištění proti živelním pohromám	1 700	1 700	1,00
551 111	Odpisy hmotného majetku	51 457	51 457	1,00
Ostatní provozní náklady		274 257	274 007	
Provozní výsledek hospodaření		382 286	253 670	
568 111	Bankovní poplatky	300	300	1,00
562 111	Úroky z úvěru	14 500	14 500	1,00
Finanční výsledek hospodaření		14 800	14 800	
Výsledek hospodaření za běžnou činnost		367 486	238 870	
588 111	Ostatní mimořádné náklady	3 000	0	0,00
Mimořádné náklady		3 000	0	
801 112	VP kuchyň- paušál % nákladů	10 327	9 111	1,13
901 111	VP - převod nákladů na stř.rozvoz	-51 096	-36 901	1,38
901 112	VP - převod nákladů - paušál % nákl.	-10 327	-9 111	1,13
Vp - převod nákladů		-51 096	-36 901	
Výsledek hospodaření před zdaněním		415 582	275 771	
Daň ze zisku 19%		78 961	52 396	
Výsledek hospodaření po zdanění		223 375		

Vedení se proto rozhodlo pro částečný pokles mzdových náhrad pro další období, úměrný rozdílu mezi požadovanými a skutečnými tržbami a prozatím pro vyšší investice do reklamy a propagace podniku.

5. Závěr

1. Teoretická část práce se zabývá prezentací rozpočtů v systému plánů a rozpočtů, jejich funkcí, způsoby tvorby a přínosu ve finančním plánování a rozhodování podniku. Představuje metody tvorby rozpočtů vzájemné souvislosti s ostatními oblastmi manažerského účetnictví a v teoretickém smyslu způsoby nakládání s rozpočtem tak, aby plnil svou funkci optimalizační, koordinační i motivační.

2. Praktická část je plně postavena na fiktivním, rozjíždějícím se podniku, který nutně potřebuje sestavení rozpočtu jako nástroj kontroly nastavených procesů. Podnik není velkého rozsahu, tudíž jeho struktura není příliš rozvětvená a lze tedy názorně představit postupy při vytváření rozpočtů na úrovních podnikového řízení. Zahrnuje tedy rozložení vnitropodnikových útvarů a jejich dílčích rozpočtů. Tvorba rozpočtů se odvíjí především od plánu tržeb na půlroční období a od něj odvozených nákladů na spotřebu v požadované výši. Základem je zobrazení metody kalkulace jednicových materiálových a mzdových nákladů, vyčíslení režijních nákladů indexní metodou (založeno na historických datech) a dalších provozních nákladů na bázi odhadu.

3. Výsledkem je sestavení rozpočtové výsledovky za celý podnik na období I. pololetí roku 2011 v položkovém i střediskovém členění, za předpokladu nárůstu tržeb mezi ročně i mezi čtvrtletně a s požadovaným čistým ziskem ve výši 5% obratu. Kontrolou za proběhnuvší období I. čtvrtletí dle finančního účetnictví jsou pak zjištěny odchylky, kterými se může podnik následně řídit v dalším rozhodování a plánování na další období.

6. Seznam citací

Knihy

- [1] HRADECKÝ M.; LANČA J.; ŠIŠKA L. (2008, s.124)
- [2] HRADECKÝ M.; LANČA J.; ŠIŠKA L. (2008, s.124 - 125)
- [3] FIBÍROVÁ J.; ŠOLJAKOVÁ L.; WAGNER J. (2007, s.350)
- [4] KRÁL, Bohumil (2010, s.271)
- [5] HRADECKÝ M.; LANČA J.; ŠIŠKA L. (2008, s.126)
- [6] FIBÍROVÁ J.; ŠOLJAKOVÁ L.; WAGNER J. (2007, s.364)
- [7] HRADECKÝ M.; LANČA J.; ŠIŠKA L. (2008, s.127)
- [8] KRÁL, Bohumil (2010, s.138)
- [9] FIBÍROVÁ J.; ŠOLJAKOVÁ L.; WAGNER J. (2007, s.316)
- [10] KRÁL, Bohumil (2010, s.305)
- [11] FIBÍROVÁ J.; ŠOLJAKOVÁ L.; WAGNER J. (2007, s.331-332)
- [12] KRÁL, Bohumil (2010, s.321)
- [13] FIBÍROVÁ J.; ŠOLJAKOVÁ L.; WAGNER J. (2007, s.144-145)
- [14] KRÁL, Bohumil (2010, s.323)
- [15] KRÁL, Bohumil (2010, s.329)
- [16] FIBÍROVÁ J.; ŠOLJAKOVÁ L.; WAGNER J. (2007, s.385)
- [17] HRADECKÝ M.; LANČA J.; ŠIŠKA L. (2008, s.139)
- [18] KRÁL, Bohumil (2010, s.283)
- [19] KRÁL, Bohumil (2010, s.311)

7. Použité zdroje

1. FIBÍROVÁ J.; ŠOLJAKOVÁ L.; WAGNER J. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: ASPI a.s., 2007. 432 str. ISBN:978-80-7357-299-0.
2. HRADECKÝ M.; LANČA J.; ŠÍŠKA L. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2008. 264 str. ISBN:978-80-247-2471-3.
3. KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3.vydání. Praha: Management Press, 2010. 660 str. ISBN:978-80-7261-217-8.
4. LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví: kontrola a řízení nákladů v praxi*. 1.vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2001. 152 str. ISBN:80-7169-985-3.

Informace z web.stránek:

<http://www.pizzeria-ilpinocchio.cz/> - pro inspiraci použity některé položky z jídelního lístku včetně orientačních prodejních cen

<http://www.matthes.cz/> - použito jako podklad sortimentního zboží kuchyňského vybavení

<http://www.fany.cz/cz/index.php> - použito jako podklad sortimentního zboží potravin a nápojů a cenových nabídek

8. Seznam tabulek a obrázků

Seznam obrázků

Obr. 3.1 Sestavení rozpočtu cestou „bottom up“ v hierarchii vnitropodnikového řízení

Obr. 3.2 Vztah předběžné kalkulace a rozpočtu

Obr. 3.3 Centralizovaná organizační struktura firmy

Obr. 3.4 Decentralizovaná organizační struktura firmy

Obr. 3.5 Postup sestavení hlavního podnikového rozpočtu

Obr. 3.6 Struktura rozpočtové výsledovky

Obr. 3.7 Organizační struktura z pohledu řízení

Obr. 3.8 Organizační struktura dle vnitropodnikových středisek

Seznam tabulek

Tab. 3.1 Plán prodeje na měsíc květen 2011

Tab. 3.2 Kalkulace jednicových nákladů dle druhů výrobků

Tab. 3.3a Rozpočet jednicových materiálových nákladů na výrobek „Pizza šunková“

Tab. 3.3b Rozpočet jednicových materiálových nákladů na výrobek „Pizza s plody moře“

Tab. 3.4 Celkové jednicové materiálové náklady

Tab. 3.5 Rozpočet jednicových mzdových nákladů

Tab. 3.6 Příklad členění fixních a variabilních nákladů

Tab. 3.7 Stanovení rozpočtu režijních nákladů indexní metodou

Tab. 3.8 Měsíční plán tržeb – středisko Rozvoz

Tab. 3.9 Měsíční plán tržeb – středisko Kuchyň

Tab. 3.10 Měsíční plán tržeb – středisko Bar

Tab. 3.11 Kalkulace jednicových mezd – středisko Kuchyň

Tab. 3.12 Vzorek kalkulace jednicových nákladů na jednotku výkonu

Tab. 3.13 Kalkulace jednicových mezd – středisko Bar

Tab. 3.14 Kalkulace jednicových nákladů na jednotku výkonu

Tab. 3.15 Stanovení indexů růstu variabilních nákladů

Tab. 3.16 Přepočet výše nákladů r. 2010 indexní metodou

Tab. 3.17 Indexy převodu vnitropodnikových nákladů

Tab. 3.18 Index nárůstu tržeb ve II.Q 2011 o 10%

Tab. 3.19 a 3.20 Měsíční rozpočet režijních nákladů – zimní sezona/letní sezona
Tab. 3.21 Měsíční rozpočet režijních nákladů střediska Kuchyň – zimní sezona
Tab. 3.22 Měsíční rozpočet režijních nákladů střediska Kuchyň – letní sezona
Tab. 3.23 Měsíční rozpočet režijních nákladů střediska Bar – zimní sezona
Tab. 3.24 Měsíční rozpočet režijních nákladů střediska Bar – letní sezona
Tab. 3.25 Měsíční rozpočet režijních nákladů střediska Rozvoz – zimní sezona
Tab. 3.26 Měsíční rozpočet režijních nákladů střediska Rozvoz – letní sezona
Tab. 3.27 Rozpočtová výsledovka střediska PROVOZ – zimní období
Tab. 3.28 Rozpočtová výsledovka střediska PROVOZ – letní období
Tab. 3.29 Půlroční rozpočtová výsledovka střediska PROVOZ (v tis.Kč)
Tab. 3.30 Měsíční rozpočet nákladů střediska Marketing
Tab. 3.31 Měsíční rozpočet nákladů střediska Finance
Tab. 3.32 Půlroční rozpočtová výsledovka v členění dle nákladových druhů (v tis.Kč)
Tab. 3.33 Půlroční rozpočtová výsledovka ve střediskovém členění (v tis.Kč)
Tab. 3.34 Odchyly od měsíčního rozpočtu v zimním období

Všechny obrázky a tabulky v praktické části jsou prací autora.

8. Seznam příloh

Příloha č. I. - Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu k 31.12.2010

Příloha č. II. - Rozpočtová účtová osnova

Příloha č. III - Měsíční rozpočet jednicových nákladů střediska Kuchyň

Příloha č. IV - Měsíční rozpočet jednicových nákladů střediska Bar

Příloha č. V - Měsíční rozpočet jednicových nákladů střediska Rozvoz

Příloha č. VI - Soupis majetku a odpisový plán střediska Kuchyň

Příloha č. VII - Soupis majetku a odpisový plán střediska Bar

Příloha č. VIII - Celopodniková rozpočtová výsledovka – zimní sezona

Příloha č. IX - Celopodniková rozpočtová výsledovka - letní sezona

Příloha č. I.

Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu k 31.12.2010

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu (v celých tisících Kč)

ke dni 31.12.2010

IČ

XXXXXXXX

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Il fiorrancino s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Lipová 1108/12
144 00 Praha 4

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	0	0
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	3	0	0
II.	Výkony	4	3220	0
B.	Výkonová spotřeba	5	2826	0
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)	6	394	0
C.	Osobní náklady	7	318	0
D.	Daně a poplatky	8	0	0
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	208	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů dřívějších období	12	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	14	8	0
V.	Převod provozních výnosů	15	0	0
I.	Převod provozních nákladů	16	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16)]	17	-140	0
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
K.	Náklady z finančního majetku	22	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25	0	0
X.	Výnosové úroky	26	0	0
N.	Nákladové úroky	27	29	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	29	1	0
XII.	Převod finančních výnosů	30	0	0
P.	Převod finančních nákladů	31	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 18 - 19 + 20 + 21 - 22 + 23 - 24 - 25 + 26 - 27 + 28 - 29 + (-30) - (-31))	32	-30	0
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 17 + Q)	34	-170	0
XIII.	Mimořádné výnosy	35	0	0
R.	Mimořádné náklady	36	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 35 - 36 - 37)	38	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 34 + T)	40	-170	0
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 17 + 32 + S)	41	-170	0

Sestaveno dne:

15.1.2011

Právní forma účetní jednotky:

společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky:

hostinská činnost

Podpisový záznam:

Příloha č. II.

Rozpočtová účtová osnova

Nákladový účet	Druh nákladu
602 111	Tržby za prodej služeb
501 111	Spotřeba materiálu - potraviny
501 112	Spotřeba materiálu - ostatní mat.
521 111	Mzdové náklady
524 111	SZP
501 112	Spotřeba materiálu - ostatní mat.
501 113	Spotřeba materiálu - čisticí prostředky
501 114	Spotřeba materiálu - autopříslušenství
501 115	Pohonné hmoty
501 116	Kancelářské potřeby
502 111	Spotřeba el.energie
503 111	Spotřeba plynu
503 112	Spotřeba vody
511 111	Opravy a údržba
518 111	Odvoz odpadu
518 112	Telefonní poplatky
518 113	Doprava materiálu
518 114	Úklid
518 120	Slevy pro stálé zákazníky 5%
518 115	Nájemné
518 116	Leasing
518 117	Rozdávání letáků
518 118	Reklama v novinách
518 119	Vzorky, dárkové předměty - výroba
518 121	Zpracování účetnictví
521 111	Mzdové náklady
524 111	SZP
548 111	Pojištění odpovědnosti za škodu
548 112	Pojištění majetku
548 113	Havarijní pojištění
548 114	Pojištění proti živelním pohromám
551 111	Odpisy hmotného majetku
568 111	Bankovní poplatky
562 111	Úroky z úvěru
588 111	Ostatní mimořádné náklady
801 111	VP kuchyň- převod nákladů
801 112	VP kuchyň- paušál % nákladů
901 111	VP - převod nákladů na stř.rozvoz
901 112	VP - převod nákladů - paušál % nákl.

Příloha č. III

Měsíční rozpočet jednicových nákladů střediska Kuchyně

středisko: kuchyně

	Normované jednic.náklady na ks	Zimní sezona		Letní sezona	
		Plán prodeje v ks	Jednic.náklady prodaných jídel	Plán prodeje v ks	Jednic.náklady prodaných jídel
Denní menu		1 950	87 352	2 010	98 987
Polévka dne	11 Kč	300	3 309	60	662
Menu I.	45 Kč	900	40 639	1 050	47 412
Menu II.	50 Kč	450	22 527	600	30 036
Menu III.	70 Kč	300	20 877	300	20 877
Předkrmy		420	20 460	720	33 946
1. Zapečená zelenina ovčím sýrem	26 Kč	60	1 572	60	1 572
2. Bruschetta s rajčaty	37 Kč	150	5 549	300	11 099
3. Caprese	53 Kč	150	7 937	300	15 873
4. Tuňákové kostky	93 Kč	30	2 791	30	2 791
5. Hovězí Carpaccio	87 Kč	30	2 611	30	2 611
Potěvky		20	295	240	3 462
6. Drůbeží vývar	13 Kč	10	134	150	2 013
7. Tomatová polévka	16 Kč	10	161	90	1 448
Saláty		900	47 068	2 010	101 843
8. Malý salát zeleninový	28 Kč	150	4 198	450	12 593
9. Velký salát zeleninový	48 Kč	180	8 686	360	17 371
10. Salát s kuřecím masem	64 Kč	360	23 113	750	48 152
11. Salát s tuňákem	53 Kč	210	11 072	450	23 726
Pizza		3 060	128 137	2 490	91 140
12. Margharitta	26 Kč	210	5 371	180	4 604
13. Hawaii	32 Kč	210	6 625	180	5 678
14. Šunková	40 Kč	390	15 463	300	11 894
15. Šunková s houbami	45 Kč	600	27 203	390	17 682
16. Sýrová	49 Kč	600	29 639	390	19 265
17. Tuňáková	62 Kč	240	14 990	180	11 242
18. Lososová	53 Kč	180	9 594	90	4 797
19. Vegetariánská	40 Kč	240	9 600	180	7 200
20. Špenátová	37 Kč	240	8 902	180	6 676
21. Přísady na pizzu	5 Kč	150	750	420	2 100
Těstoviny		2 460	114 161	2 460	108 401
22. Špagety Aglio olio	30 Kč	330	9 936	480	14 453
23. Špagety boloňské	37 Kč	240	8 899	240	8 899
24. Fettucine s kuřecím masem	48 Kč	330	15 791	240	11 484
25. Fettucine se sýrovou omáčkou	47 Kč	240	11 222	180	8 417
26. Noky s kuřecím masem a brokolicí	51 Kč	240	12 245	180	9 184
27. Noky s parmskou šunkou	48 Kč	180	8 575	120	5 717
28. Penne s lososem	57 Kč	180	10 240	120	6 827
29. Lasagne boloňské	54 Kč	150	8 105	90	4 863
30. Rizoto s vepřovým masem	60 Kč	330	19 735	330	19 735
31. Rizoto zeleninové	39 Kč	240	9 412	480	18 823
Maso		480	39 161	480	39 161
32. Kotleta s pepřovou omáčkou	104 Kč	90	9 339	90	9 339
33. Kuřecí prso s pancettou	54 Kč	240	13 004	240	13 004
34. Hovězí svíčková s bylinkovým máslem	161 Kč	60	9 678	60	9 678
35. Vepřová panenka s hříbkovou omáčkou	79 Kč	90	7 139	90	7 139
Ryby		390	33 726	750	65 392
36. Losos s listovým špenátem	69 Kč	240	16 473	450	30 886
37. Tuňák s limetkovou omáčkou	115 Kč	150	17 253	300	34 506
Přílohy		1 050	9 157	1 050	8 774
38. Brambory, ryže, těstoviny	10 Kč	600	6 251	300	3 126
39. Zeleninové	9 Kč	150	1 371	450	4 114
40. Omáčky	5 Kč	300	1 535	300	1 535
Dezerty		600	21 888	810	27 461
41. Tiramisu	39 Kč	300	11 679	150	5 840
42. Panacotta	36 Kč	150	5 338	60	2 135
42. Zmrzlinové dezerty	32 Kč	150	4 872	600	19 486
Dětská jídla		300	7 689	750	19 222
43. Jednotná cena	26 Kč	300	7 689	750	19 222
Na chuť		30	2 331	30	2 331
44. Obložené mísy	78 Kč	30	2 331	30	2 331
Materiál		1 650	4 950	1 650	4 950
45. Obaly - mísky, krabice na pizzu	3 Kč	1 650	4 950	1 650	4 950
Σ			516 374		605 068

Příloha č. IV

Měsíční rozpočet jednicových nákladů střediska Bar

středisko: bar

	Normované jednic.náklady na ks	Zimní sezona		Letní sezona	
		Plán prodeje v ks	Jednic.náklady prodaných nápojů	Plán prodeje v ks	Jednic.náklady prodaných nápojů
Denní menu		2 850	46 242	2 460	41 174
Espresso malé	15 Kč	180	2 669	180	2 669
Espresso velké	14 Kč	750	10 860	600	8 688
Capuccino	16 Kč	600	9 828	450	7 371
Caffe Latte	15 Kč	600	8 796	450	6 597
Vídeňská káva	15 Kč	300	4 518	150	2 259
Irská káva	28 Kč	180	4 979	180	4 979
Káva se zmrzlinou	19 Kč	240	4 592	450	8 611
Horké nápoje		1 050	15 281	240	2 923
Horká čokoláda	13 Kč	150	1 997	30	399
Čaj	10 Kč	300	2 988	150	1 494
Horké jablko, hruška	17 Kč	300	5 148	30	515
Svařené víno	17 Kč	300	5 148	30	515
Nealkoholické nápoje		6 510	91 986	7 920	111 925
Kofola točená 0,4	15 Kč	1 050	15 977	1 200	18 259
Pepsi cola, Pepsi light, 7Up, Mirinda 0,25l	16 Kč	1 500	24 162	1 800	28 994
Ledový čaj 0,25l	18 Kč	900	16 297	1 200	21 730
Granini juice 0,25l	17 Kč	600	10 265	750	12 831
Mattoni 0,33l	9 Kč	1 800	16 394	2 250	20 493
Mattoni 0,75l	12 Kč	600	7 265	660	7 991
Redbull 0,25l	27 Kč	60	1 626	60	1 626
Pivo		3 750	86 466	5 100	117 405
Plzeň 12° - točené 0,3l	23 Kč	300	6 862	450	10 292
Plzeň 12° - točené 0,5l	30 Kč	750	22 560	1 050	31 584
Gambrinus 10° - točené 0,3l	18 Kč	450	8 035	600	10 714
Gambrinus 10° - točené 0,5l	22 Kč	1 500	33 720	1 950	43 836
Birell - nealko točené 0,3l	17 Kč	150	2 535	300	5 070
Birell - nealko točené 0,5l	21 Kč	450	9 464	600	12 618
Heineken - lahev 0,33l	22 Kč	150	3 291	150	3 291
Vína - rozlévaná		3 600	75 384	4 050	84 382
Veltínské zelené 0,2l	16 Kč	600	9 864	750	12 330
Chardonnay 0,2l	22 Kč	1 200	26 128	1 500	32 660
Prosecco 0,15l	28 Kč	450	12 798	450	12 798
Modrý portugal 0,2l	22 Kč	600	13 064	600	13 064
Merlot 0,2l	22 Kč	450	9 798	450	9 798
Lambrusco 0,15l	12 Kč	300	3 732	300	3 732
Vína 0,75l		210	26 312	210	26 312
Müller Thurgau	109 Kč	30	3 283	30	3 283
Zweigeltrebe	131 Kč	30	3 943	30	3 943
Rulandské šedé	144 Kč	30	4 333	30	4 333
Frankovka	124 Kč	30	3 733	30	3 733
Rulandské modré	139 Kč	30	4 183	30	4 183
Cabernet sauvignon	124 Kč	30	3 733	30	3 733
Bohemia sekt demi/brutt	103 Kč	30	3 103	30	3 103
Alkohol		1 080	14 138	1 140	14 931
Fernet citrus 0,04l	12 Kč	30	349	30	349
Hruškovice 0,04l	15 Kč	30	439	30	439
Finská vodka 0,04l	13 Kč	30	403	30	403
Berentzen - všechny druhy 0,04l	8 Kč	30	246	30	246
Gin Beefeater 0,04l	16 Kč	30	475	30	475
Havana club 0,04l	14 Kč	30	427	30	427
Rum tuzemský 0,04l	9 Kč	30	271	30	271
Tequila Olmeca 0,04l	19 Kč	30	559	30	559
Bailey's 0,04l	15 Kč	30	451	30	451
Griotka 0,04l	7 Kč	30	217	30	217
Balantines 0,04l	15 Kč	30	439	30	439
Jameson 0,04l	17 Kč	30	523	30	523
Tullamore dew 0,04l	17 Kč	30	511	30	511
Jim Beam 0,04l	13 Kč	30	403	30	403
Metaxa 5* 0,04l	12 Kč	30	373	30	373
Na chuť		630	8 058	690	8 851
Mléko - porce	1 Kč	150	135	150	135
Med - porce	1 Kč	30	30	30	30
Mandle pražené 50g	13 Kč	90	1 190	150	1 983
Olivy míchané 60g	17 Kč	300	5 226	300	5 226
Sušená rajčata v olivovém oleji 70g	25 Kč	60	1 477	60	1 477
Σ			363 868		407 903

Příloha č. V

Měsíční rozpočet jednicových nákladů střediska Rozvoz

středisko: rozvoz

	Cena za porci	Zimní sezona		Letní sezona	
		Plán prodeje v ks	Plán tržeb v Kč	Plán prodeje v ks	Plán tržeb v Kč
Saláty		150	8 463	360	20 434
9. Velký salát zeleninový	48 Kč	30	1 448	60	2 895
10. Salát s kuřecím masem	64 Kč	60	3 852	150	9 630
11. Salát s tuňákem	53 Kč	60	3 163	150	7 909
Pizza		630	26 992	420	18 404
12. Margharitta	26 Kč	60	1 535	30	767
13. Hawaii	32 Kč	60	1 893	30	946
14. Šunková	40 Kč	90	3 568	60	2 379
15. Šunková s houbami	45 Kč	150	6 801	90	4 080
16. Sýrová	49 Kč	150	7 410	90	4 446
17. Tuňáková	62 Kč	30	1 874	30	1 874
18. Lososová	53 Kč	30	1 599	30	1 599
19. Vegetariánská	40 Kč	30	1 200	30	1 200
20. Špenátová	37 Kč	30	1 113	30	1 113
Těstoviny		270	12 491	270	12 491
22. Špagety Aglio olio	30 Kč	30	903	30	903
23. Špagety boloňské	37 Kč	30	1 112	30	1 112
24. Fettucine s kuřecím masem	48 Kč	30	1 436	30	1 436
25. Fettucine se sýrovou omáčkou	47 Kč	30	1 403	30	1 403
26. Noky s kuřecím masem a brokolicí	51 Kč	30	1 531	30	1 531
27. Noky s parmskou šunkou	48 Kč	30	1 429	30	1 429
28. Penne s lososem	57 Kč	30	1 707	30	1 707
30. Rizoto s vepřovým masem	60 Kč	30	1 794	30	1 794
31. Rizoto zeleninové	39 Kč	30	1 176	30	1 176
Materiál		1 050	3 150	1 050	3 150
45. Obaly - misky, krabice na pizzu	3 Kč	1 050	3 150	1 050	3 150
Σ			51 096		54 480

Příloha č. VI

Soupis majetku a odpisový plán střediska Kuchyň

středisko: kuchyň

Vybavení kuchyně	ks	Cena za ks bez DPH	Sleva 10% na ks	Cena celkem bez DPH	Zůstatková cena	Odpisová skupina
Jednorázový odpis 2010 do ceny 10tis.Kč/ks				138 618,00	0,00	-
Univerzální robot	1	10 990,00	1 099,00	9 891,00	9 066,75	-
Ruční ponorný mixér	1	12 280,00	1 228,00	11 052,00	10 131,00	-
Elektrická vodní lázeň	1	12 990,00	1 299,00	11 691,00	10 716,75	-
Podestavba se zásuvkami	1	13 450,00	1 345,00	12 105,00	11 096,25	-
Ohřev talířů	1	13 490,00	1 349,00	12 141,00	11 129,25	-
Salamandr	1	13 990,00	1 399,00	12 591,00	11 541,75	-
Mrazicí skříň 160l	3	14 990,00	1 499,00	40 473,00	37 100,25	-
Vakuová balička	1	16 990,00	1 699,00	15 291,00	14 016,75	-
Krouhač zeleniny	1	19 780,00	1 978,00	17 802,00	16 318,50	-
Myčka skla	1	20 990,00	2 099,00	18 891,00	17 316,75	-
Chladicí skříň	6	22 980,00	2 298,00	124 092,00	113 751,00	-
Elektrický gril	1	23 990,00	2 399,00	21 591,00	19 791,75	-
Plynový sporák - 6 hořáků	1	25 990,00	2 599,00	23 391,00	21 441,75	-
Elektrická fritéza - 2x8 litrů	1	34 990,00	3 499,00	31 491,00	28 866,75	-
Podlahový automat úklidový	1	36 950,00	3 695,00	33 255,00	30 483,75	-
Ostatní kuch.nádobí (naběračky, misky, odměrky, nože, vidlice atd.)	1	47 890,00	4 789,00	43 101,00	39 509,25	-
Servírovací vybavení (talíře, příbory)	1	68 515,00	6 851,50	61 663,50	56 524,88	-
Časové rozlišení na 2 roky - do ceny 40tis.Kč/ks + vybavení					458 803,13	-
Plynový vařič těstovin	1	42 990,00	4 299,00	38 691,00	30 952,80	2
Mikrovlnná trouba	1	44 950,00	4 495,00	40 455,00	32 364,00	2
Pánev multifunkční elektrická	1	53 200,00	5 320,00	47 880,00	38 304,00	2
Myčka nádobí průchozí	1	63 990,00	6 399,00	57 591,00	46 072,80	2
Šokový zchlazovač	1	69 990,00	6 999,00	62 991,00	50 392,80	2
Myčka kuch.nádobí	1	108 990,00	10 899,00	98 091,00	78 472,80	2
Konvektomat	1	359 990,00	35 999,00	323 991,00	259 192,80	2
Odepisovaný majetek					535 752,00	

Odpisový plán

Vybavení kuchyně	ks	Zůstatková cena	Oprávky roční	Oprávky měsíční	Zůstatková cena	Odpisová skupina
Časové rozlišení na 2 roky - do ceny 40tis.Kč/ks + vybavení	1	458 803,13	229 401,56	19 116,80	229 401,56	-
Plynový vařič těstovin	1	30 952,80	7 738,20	644,85	23 214,60	2
Mikrovlnná trouba	1	32 364,00	8 091,00	674,25	24 273,00	2
Pánev multifunkční elektrická	1	38 304,00	9 576,00	798,00	28 728,00	2
Myčka nádobí průchozí	1	46 072,80	11 518,20	959,85	34 554,60	2
Šokový zchlazovač	1	50 392,80	12 598,20	1 049,85	37 794,60	2
Myčka kuch.nádobí	1	78 472,80	19 618,20	1 634,85	58 854,60	2
Konvektomat	1	259 192,80	64 798,20	5 399,85	194 394,60	2
Odepisovaný majetek		535 752,00	133 938,00	30 278,30	401 814,00	

Příloha č. VII

Soupis majetku a odpisový plán střediska Bar

středisko: bar

Vybavení bar, prostory restaurace	ks	Cena za ks bez DPH	Sleva 10% na ks	Cena celkem bez DPH	Zůstatková cena	Odpisová skupina
Jednorázový odpis 2010 do ceny 10tis.Kč/ks				210 852,00	0,00	-
Pracovní deska nerezová	2	10 010,00	1 001,00	18 018,00	16 516,50	-
Drtič ledu	1	10 990,00	1 099,00	9 891,00	9 066,75	-
Vinotéka dvouzónová	2	14 690,00	1 469,00	26 442,00	24 238,50	-
Výrobek ledu	1	24 990,00	2 499,00	22 491,00	20 616,75	-
Servírovací vybavení	1	39 550,00	3 955,00	35 595,00	32 628,75	-
Prosklená vitrina	2	39 990,00	3 999,00	71 982,00	65 983,50	-
Dekorace	1	62 136,00	6 213,60	55 922,40	51 262,20	-
Časové rozlišení na 2 roky - do ceny 40tis.Kč/ks + vybavení				240 341,40	220 312,95	-
Chladicí skříň prosklená	1	47 590,00	4 759,00	42 831,00	34 264,80	2
Espresso automat Microbar	1	64 990,00	6 499,00	58 491,00	46 792,80	2
Výčepní pult chladicí	1	89 500,00	8 950,00	80 550,00	64 440,00	2
Odepisovaný majetek				181 872,00	145 497,60	

Odpisový plán

Vybavení kuchyně	ks	Zůstatková cena	Oprávkový roční	Oprávkový měsíční	Zůstatková cena	Odpisová skupina
Časové rozlišení na 2 roky - do ceny 40tis.Kč/ks + vybavení						
	1	220 312,95	110 156,48	9 179,71	110 156,48	-
Chladicí skříň prosklená	1	34 264,80	8 566,20	713,85	25 698,60	2
Espresso automat Microbar	1	46 792,80	11 698,20	974,85	35 094,60	2
Výčepní pult chladicí	1	64 440,00	16 110,00	1 342,50	48 330,00	2
Odepisovaný majetek		145 497,60	36 374,40	12 210,91	109 123,20	

Příloha č. VIII

Celopodniková rozpočtová výsledovka – zimní sezona

středisko: **Celopodnik**

(zimní sezona)

Nákladový účet	Druh nákladu	Variabilní	Fixní	Měsíční výše nákladů
602 111	Tržby za prodej služeb	1 756 575	0	1 756 575
Měsíční výnosy střediska celkem:		1 756 575	0	1 756 575
501 111	Spotřeba materiálu - potraviny	700 758	0	700 758
501 112	Spotřeba materiálu - ostatní mat.	4 950	0	4 950
521 111	Mzdové náklady	146 660	0	146 660
524 111	SZP	78 970	0	78 970
Jednicové náklady celkem		931 338	0	931 338
501 112	Spotřeba materiálu - ostatní mat.	1 755	0	1 755
501 113	Spotřeba materiálu - čisticí prostředky	5 300	0	5 300
501 114	Spotřeba materiálu - autopříslušenství	400	0	400
501 115	Pohonné hmoty	0	10 000	10 000
501 116	Kancelářské potřeby	0	500	500
502 111	Spotřeba el.energie	8 166	4 160	12 326
503 111	Spotřeba plynu	5 233	2 575	7 808
503 112	Spotřeba vody	3 349	1 500	4 849
511 111	Opravy a údržba	3 185	2 545	5 730
518 111	Odvoz odpadu	1 749	1 010	2 759
518 112	Telefonní poplatky	4 404	5 904	10 309
518 113	Doprava materiálu	2 709	0	2 709
518 114	Úklid	0	12 000	12 000
518 120	Slevy pro stálé zákazníky 5%	92 250	0	92 250
Výrobní režijní náklady		128 500	40 194	168 694
518 115	Nájemné	0	35 000	35 000
518 116	Leasing	0	6 500	6 500
518 117	Rozdávání letáků	0	1 200	1 200
518 118	Reklama v novinách	0	10 000	10 000
518 119	Vzorky, dárkové předměty - výroba	0	2 000	2 000
518 121	Zpracování účetnictví	500	1 000	1 500
521 111	Mzdové náklady	1 950	100 750	102 700
524 111	SZP	1 050	55 250	56 300
548 111	Pojištění odpovědnosti za škodu	0	2 000	2 000
548 112	Pojištění majetku	0	2 400	2 400
548 113	Havarijní pojištění	0	1 500	1 500
548 114	Pojištění proti živelním pohromám	0	1 700	1 700
551 111	Odpisy hmotného majetku	0	51 457	51 457
Ostatní provozní náklady		3 500	270 757	274 257
Provozní výsledek hospodaření		693 237	-310 951	382 286
568 111	Bankovní poplatky	0	300	300
562 111	Úroky z úvěru	0	14 500	14 500
Finanční výsledek hospodaření		0	14 800	14 800
Výsledek hospodaření za běžnou činnost		693 237	-325 751	367 486
588 111	Ostatní mimořádné náklady	0	3 000	3 000
Mimořádné náklady		0	3 000	3 000
801 112	VP kuchyň- paušál % nákladů	10 327	0	10 327
901 111	VP - převod nákladů na stř.rozvoz	-51 096	0	-51 096
901 112	VP - převod nákladů - paušál % nákl.	-10 327	0	-10 327
Vp - převod nákladů		-51 096	0	-51 096
Výsledek hospodaření před zdaněním		744 333	-328 751	415 582
Daň ze zisku 19%				78 961
Výsledek hospodaření po zdanění				336 621

Příloha č. IX

Celopodniková rozpočtová výsledovka - letní sezona

středisko: **Celopodnik**

(letní sezona)

Nákladový účet	Druh nákladu	Variabilní	Fixní	Měsíční výše nákladů
602 111	Tržby za prodej služeb	1 934 400	0	1 934 400
Měsíční výnosy střediska celkem:		1 934 400	0	1 934 400
501 111	Spotřeba materiálu - potraviny	816 564	0	816 564
501 112	Spotřeba materiálu - ostatní mat.	4 950	0	4 950
521 111	Mzdové náklady	159 859	0	159 859
524 111	SZP	86 077	0	86 077
Jednicové náklady celkem		1 067 451	0	1 067 451
501 112	Spotřeba materiálu - ostatní mat.	1 755	0	1 755
501 113	Spotřeba materiálu - čisticí prostředky	5 837	0	5 837
501 114	Spotřeba materiálu - autopříslušenství	500	0	500
501 115	Pohonné hmoty	0	10 000	10 000
501 116	Kancelářské potřeby	0	500	500
502 111	Spotřeba el.energie	8 993	4 160	13 153
503 111	Spotřeba plynu	5 763	2 575	8 338
503 112	Spotřeba vody	3 688	1 500	5 188
511 111	Opravy a údržba	3 185	2 545	5 730
518 111	Odvoz odpadu	1 749	1 010	2 759
518 112	Telefonní poplatky	4 404	5 904	10 309
518 113	Doprava materiálu	2 709	0	2 709
518 114	Úklid	0	12 000	12 000
518 120	Slevy pro stálé zákazníky 5%	92 250	0	92 250
Výrobní režijní náklady		130 832	40 194	171 026
518 115	Nájemné	0	35 000	35 000
518 116	Leasing	0	6 500	6 500
518 117	Rozdávání letáků	0	1 200	1 200
518 118	Reklama v novinách	0	10 000	10 000
518 119	Vzorky, dárkové předměty - výroba	0	2 000	2 000
518 121	Zpracování účetnictví	500	1 000	1 500
521 111	Mzdové náklady	1 950	100 750	102 700
524 111	SZP	1 050	55 250	56 300
548 111	Pojištění odpovědnosti za škodu	0	2 000	2 000
548 112	Pojištění majetku	0	2 400	2 400
548 113	Havarijní pojištění	0	1 500	1 500
548 114	Pojištění proti živelním pohromám	0	1 700	1 700
551 111	Odpisy hmotného majetku	0	51 457	51 457
Ostatní provozní náklady		3 500	270 757	274 257
Provozní výsledek hospodaření		732 617	-310 951	421 666
568 111	Bankovní poplatky	0	300	300
562 111	Úroky z úvěru	0	14 500	14 500
Finanční výsledek hospodaření		0	14 800	14 800
Výsledek hospodaření za běžnou činnost		732 617	-325 751	406 866
588 111	Ostatní mimořádné náklady	0	3 000	3 000
Mimořádné náklady		0	3 000	3 000
801 112	VP kuchyň- paušál % nákladů	12 101	0	12 101
901 111	VP - převod nákladů na stř.rozvoz	-54 480	0	-54 480
901 112	VP - převod nákladů - paušál % nákl.	-12 101	0	-12 101
Vp - převod nákladů		-54 480	0	-54 480
Výsledek hospodaření před zdaněním		787 098	-328 751	458 346
Daň ze zisku 19%				87 086
Výsledek hospodaření po zdanění				371 260