

# PODNIKOVÝ CONTROLLING - PLÁNOVÁNÍ



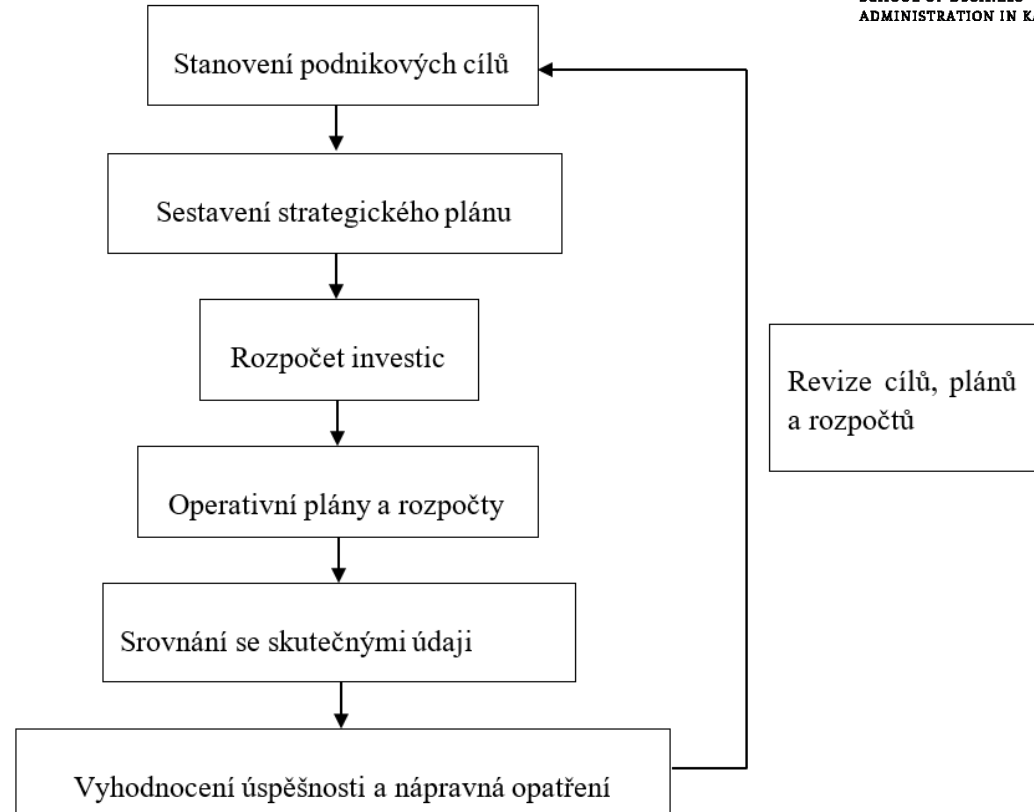
**SILESIAN  
UNIVERSITY**  
SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

Tomáš Pražák  
Přednášející



# Plánování

- strategický i operativní význam
- v návaznosti na něj se tvoří jednotlivé rozpočty





- **cíle** stanoveny podle vlastních potřeb podniku
- sestavení **strategického plánu**:
  - řízení nákladů
  - udržení tržního podílu
  - s růstem velikosti podniku a růstem šířky výrobních programů a prodávaného sortimentu se stávají úkoly plánování stále náročnějšími
  - celopodnikový plán atomizován do dílčích plánů (plán nákupů, výroby, odbytu, finanční plán a z nich odvozené další dílčí plány)



- **rozpočet investic:**
  - údržba a obnova stávajících investic
  - tvorba nových investic
  - úprava výrobních kapacit podle požadavků trhu



- nedodržení požadovaných hodnot plánu v absolutní výši – vznik **odchylek**:
  - horší nebo lepší průběh skutečnosti, než se očekávalo
  - plány a rozpočty byly nerealistické a nedaly se splnit nebo se naopak daly velmi lehce splnit
  - vyskytly se nečekané události (přírodní katastrofy, COVID-19 apod.)
- **revize rozpočtů, plánů i cílů**



- Kvantitativní odchylka se týká změny objemu výkonů a vyjadřuje rozdíl mezi skutečným a plánovaným objemem výkonů v podniku

$$\text{Kvantitativní odchylka} = (Q_{pl} - Q_{sk}) * p_{pl}$$

- Kvalitativní odchylka vzniká změnou ceny prodáváných výkonů a představuje rozdíl mezi skutečnou cenou prodáváných výkonů a plánovanou cenou prodáváných výkonů

$$\text{Kvalitativní odchylka} = (p_{pl} - p_{sk}) * Q_{sk}$$

- Odchylka struktury je zaměřena na změnu struktury výkonů a signalizuje rozdíl mezi skutečnou a plánovanou strukturou výkonů.
- Cílem každého podnikatelského subjektu je tvorba zisku. Ve výrobním procesu však mohou nastat odchylky od zisku, které vznikají rozdílem mezi plánovanou výší zisku a skutečnou výší zisku.



# Operativní plánování

- komplexní disciplína, na které se podílí celá řada podnikových specialistů
- detailizuje strategický podnikový plán výroby
- obsahuje dvě složky:
  - plánování materiálových a energetických toků,
  - plánování finanční stránky materiálových a energetických toků



# Plánování materiálových a energetických toků

- podnik se rozděluje na menší části (hospodářská střediska)
- řeší otázku rozepsání výrobních úkolů v čase a v jejich obsahu pro jednotlivá hospodářská střediska
- základní typy operativního plánování:
  - plánování zakázkové výroby
  - plánování samostatných sérií, které musí být předem připraveny
  - plánování výroby normalizovaných součástí na sklad





- **nouzové plány (plány mimořádných opatření)**
  - alternativní průběhy činností v situaci, kdy je narušen plán normální
  - optimistická i pesimistická verze



- postup:
  - ❖ vytvoření normálního plánu s vytipováním možných rušivých elementů v podobě ukazatelů
  - ❖ plnění normálního plánu – kontinuální sledování vývoje ukazatelů
  - ❖ vytvoření alternativních průběhů pro jednotlivé rušivé události i jejich případné kombinace
  - ❖ nasazení vhodné alternativy v závislosti na výskytu rušivých jevů
  - ❖ úspěšné splnění původního nebo náhradního mimořádného plánu



- **překážky plánování:**
  - rychle se měnící a složité okolí podniku
  - negativní postoj pracovníků k plánování
  - konzervativnost a pohodlnost až lenost pracovníků
  - omezenost hmotných, lidských i finančních zdrojů
  - nedostatek informací
  - nedostatek času na samotné sestavování plánů
- význam komunikace mezi všemi stupni řízení
- aktualizace plánů
- ztotožňování zaměstnanců s filozofií podniku



# Plánování finanční stránky materiálových a energetických toků

- spotřeba surovin a nejrůznějších materiálů, lidské práce – přímo využitých výrobních faktorů je dobře finančně vyjádřitelná
- v případě výrobního zařízení je však situace složitější – nákladem se stává odpis + použití na výrobu více druhů výrobků
- další časově se opakující společné jevy (pojistné, zálohy, nájemné, paušály, energie...) - režie

# Přímé a nepřímé náklady a jejich variabilita

| <b>Náklady</b>               |   |   |               |
|------------------------------|---|---|---------------|
| <b>Přímé</b>                 |   | <b>Nepřímé</b>  |               |
| <b>Variabilní</b>            | <b>Fixní</b>                                      | <b>Variabilní</b>                                       | <b>Fixní</b>  |
| Spotřeba výrobního materiálu | Odpis zařízení, které vyrábí pouze 1 druh výrobku | Spotřeba energie nerozdělitelné mezi jednotlivé výrobky | Odbytová reže |
| Mzdy výrobních dělníků       | Výzkum a vývoj 1 druhu výrobku                    |   | Správní reže  |
|                              | Úvěr týkající se úvěru pro 1 druh výrobku         |   |               |
|                              | Nájem zařízení pro 1 druh výrobku                 |   |               |



## PLÁNOVÁNÍ PŘÍMÝCH NÁKLADŮ

- plánovaný přímý materiál
- plánované přímé mzdy
- plánované roční odpisy:
  - vydělením pořizovacích nákladů daného zařízení (zmenšených o zůstatkovou hodnotu a zvětšených o hodnoty plánovaných generálních oprav) plánovanou dobou upotřebitelnosti zařízení v rocích



- plánované náklady na výzkum a vývoj:
  - vycházíme z příslušného plánu výzkumu a vývoje podniku, který je součástí celopodnikového plánu
  - dvě složky:
    - ❖ předpokládané výdaje na výzkum a vývoj pro plánovací období – tyto se v plánu rozpadnou do položek mzdových, materiálových apod.
    - ❖ podíl výdajů na výzkum a vývoj zúčtovaný na již vyvinuté výrobky – plánuje se jako určitý procentní odpis již vzniklých a uzavřených výrobků, neboť cyklus byl ukončen a nyní tyto výrobky musíme určitou dobu zatížit určitou částí nákladů na jejich výzkum a vývoj. Až se tyto náklady vrátí, bude možno financovat další výzkum a vývoj. Tyto výdaje zahrneme do ostatních přímých nákladů na výrobu.



- plánované přímé náklady na úroky:
  - pouze pokud jsme na výrobu našeho výrobku získali úvěr
  - na základě dohodnuté úrokové míry
- plán přímých nákladů na splátku úvěru (jistina)





## PLÁNOVÁNÍ NEPŘÍMÝCH NÁKLADŮ

- velmi obtížné - neexistují (tak jako u přímých nákladů) normy a postupy, z nichž lze snadno vypočítat přesně náklady dané operace
- správné zjištění vztažné veličiny, která danou režii vyvolává
- nouzové řešení - použití rozvrhové základny
- zásadní roli sehrávají samotné kalkulační techniky



- všeobecná výrobní režie:
  - obsahuje náklady, které jsou společné pro několik výrobních provozů. Měla by se tedy rozpočítávat podle všech přímých nákladů.
  
- zásobovací a odbytové režie:
  - vazba k výkonům je dána výkony zásobování, skladování a odbytu
  - parametry skladovaného a manipulovaného materiálu (hmotnost, objem)



- Správní režie:
  - často podle přímých mezd - velké nepřesnosti (přímé mzdy jsou variabilní, zatímco správní režie je fixní)
- zpřesnění plánování by mělo jít cestou přesunutí (zúžení rozsahu) režijních položek do přímých nákladů