

METODIKA TVORBY ZÁKLADNÝCH DRUHOV ROZPOČTOV V OBCHODNOM PODNIKU PRI PREDAJI NÁBYTKU

THE METHODOLOGY OF CREATION OF BASIC BUDGETS TYPES IN COMMERCIAL ENTERPRISE AT THE FURNITURE SALES

Marek Potkány

ABSTRACT

The budget provides basic information about future economic indicators of the company. The paper presents a complex methodology application of basic budget types creation in a commercial enterprise at furniture sales, which respect specific factors of the branch, region and budget period at the time of the financial crisis. In commercial enterprise for logical joining it is needed to make the budget of return and products, budget of commercial cost, economical result and cash flow including the system of budget estimate.

Key words: Budget, Cash Flow, Cost, Profit, Returns

ÚVOD

Hlavnou úlohou rozpočtovníctva je poskytovať informácie o očakávaných ekonomických javoch podniku (výnosoch, nákladoch, zisku, úrovne cash flow) v jeho jednotlivých vnútro podnikových útvaroch za určité časové obdobie (ŠATANOVÁ, POTKÁNY 2007a, ŠKODA 2004). Samotný pojem rozpočtovníctvo sa vyvinul z francúzskeho výrazu budget (rozpočet), ktorý sa preniesol aj do angličtiny a tak sa často táto problematika nazýva aj ako budžetovanie (rozpočtovanie).

Primárnou informačnou základňou pre tvorbu základných druhov rozpočtov sú informácie z podnikového účtovníctva (finančného, manažérskeho), podnikového plánovania a kalkulačného systému podniku (POTKÁNY 2005), pričom rozpočtovníctvo nadväzuje na podnikové normatívy, limity a technicko-hospodárske normy.

Úlohy rozpočtov vyplývajú z ich samotnej podstaty a možno ich zahrnúť do týchto základných oblastí (FOLTÍNOVÁ 2007, KUPKOVIČ 2002).

- informačno-koordinačná (zabezpečuje efektívne plnenie úloh, ktoré si podnik stanovil vo finančnom pláne pri poskytovaní informácií pre tvorbu predbežných a operatívnych kalkulácií),
- kontrolná (príprava podkladov pre kontrolu a rozbor rozpočtových údajov vo vzťahu k uskutočneným výkonom, ako podklad pre stanovenie výsledku hospodárenia podniku),
- motivačná (zabezpečuje spoluúčasť riadiacich a radových zamestnancov na zodpovednosti za hospodárenie pri motivácii a stimulácii k znižovaniu nákladov).

Problémom každej organizačnej jednotky pri tvorbe rozpočtov je zvoliť vhodný rozpočtový systém (t.j. kombinovať časové, kapacitné, organizačné a obsahové kritériá rozpočtovania) a využiť vhodnú metódu rozpočtovania, ktoré budú rešpektovať faktory veľkosti podniku, jeho charakteru činnosti a dĺžku rozpočtového obdobia. V malých a

stredných podnikov sa často pripravujú len rozpočty nákladov a neexistuje jednotná metodika tvorby ostatných druhov rozpočtov v ich logickej nadväznosti.

Cieľom príspevku je na základe dostupných skúseností z teórie a špecifických faktorov praxe, prezentovať komplexný metodický postup tvorby základných druhov podnikových rozpočtov. Tento metodický postup vychádza z praktických podmienok obchodného podniku, zaoberajúceho sa predajom nábytku, v období zníženia úrovne kúpyschopnosti obyvateľstva vplyvom dopadov finančnej krízy.

PROBLEMATIKA

Samotná organizácia rozpočtovania závisí vždy od systému vnútro podnikového riadenia a skúseností podniku s rozpočtovaním z minulých období. V našom prípade ide podľa odporúčania EK č. 2003/361/EC, o malý **podnik obchodného charakteru**, pre ktorý je možné definovať nasledovné **špecifiká**:

- hlavným poslaním obchodného podniku je prostredníctvom nákupu tovaru od dodávateľov (v našom prípade výrobcov nábytku) a jeho predaja odberateľom (zákazníkom), pri snahe o pokrytí obchodných nákladov, **vyprodukovať** určitú **úroveň zisku**,
- **štruktúra nákladov** v obchodnom podniku je v porovnaní s výrobným podnikom pomerne jednoduchšia. Podstatnú časť nákladov tvoria tzv. **tovarové náklady** (kryjú sa s výdajmi vynaloženými na nákup tovaru, ktorý sa následne predáva) a **obchodné náklady** (kryjú sa s výdajmi na zabezpečenie obchodnej činnosti – mzdové a sociálne náklady, nájomné, služby, pohonné hmoty, úroky, poistenia, ...),
- pri tvorbe rozpočtov v obchodnom podniku vystupujú do popredia dve **špecifické kalkulačné položky**: kalkulačná prirážka a obchodné rozpätie. Metodika ich stanovenia je nasledovná (FOLTÍNOVÁ 2007):

$$\text{Kalkulačná prirážka} = \frac{(\text{predajná cena podľa cenníka} - \text{nadobúdacia cena}) \times 100}{\text{nadobúdacia cena}} \quad (1)$$

$$\text{Obchodné rozpätie} = \frac{(\text{predajná cena podľa cenníka} - \text{nadobúdacia cena}) \times 100}{\text{predajná cena podľa cenníka}} \quad (2)$$

$$\text{Kalkulačná prirážka} = \frac{\text{obchodné rozpätie} \times 100}{100 - \text{obchodné rozpätie}} \quad (3)$$

- takýto typ podnikov si vo všeobecnosti vystačí s **menej detailnými rozpočtami** (ako sú **rozpočet výnosov, nákupu zásob, nákladov, hospodárskeho výsledku a cash flow**) pre ktoré však bude každá odchýlka od rozpočtu dôležitá. Keďže nepracujú s normami, resp. normatívmi spotreby priamych a režijných nákladov, pri tvorbe rozpočtov využívajú najmä **metódu rozpočtového odhadu**, kde je možné čerpať údaje o nákladoch a výnosoch z minulých období pri zohľadnení špecifik rozpočtového obdobia (inflácia, konkurenčné vplyvy, úroveň dopytu, pomer príjmov hotovosť/faktúra, časový harmonogram splatnosti pohľadávok a záväzkov, legislatívne zmeny...),
- **dĺžka rozpočtového obdobia** sa odporúča spracovávať v súlade s dĺžkou účtovného obdobia (1 rok) s podrobným rozpracovaním na **mesačné** alebo **štvrt'ročné obdobia**. V prípade turbulentných zmien ekonomického prostredia (rast inflácie, pokles dopytu) sa odporúča spracovať rozpočet na kratšie časové obdobie (štvrt'rok).

V teoretických prameňoch existuje niekoľko odporúčaní metodických postupov tvorby jednotlivých druhov rozpočtov podniku obchodného charakteru (Foltínová, 2007) (KUPKOVIČ 2002, ŠATANOVÁ, POTKÁNY 2007b) kde sa vo všeobecnosti odporúča pripravovať rozpočty výnosov, tovaru a zásob, nákladov, hospodárskeho výsledku a rozpočet príjmov a výdavkov.

Rozpočet výnosov

Ide o primárny, najdôležitejší rozpočet, pretože z neho sa odvíjajú možnosti ostatných druhov rozpočtov. Jednoznačne musí tento rozpočet rešpektovať vlastné dispozičné možnosti (v našom prípade skladové a predajné kapacity), vývoj úrovne výnosov z predchádzajúcich období a trhových tendencií možných zmien dopytu, vývoj inflácie, sezónnosť, vplyv konkurencie, možné legislatívno právne zmeny, a pod.)

Rozpočet výnosov sa zostavuje podľa šírky produktového portfólia s možnosťou vyjadrenia predpokladanej **výšky tržieb v jednotlivých odbytových oblastiach** (regiónoch, skupinách zákazníkov), ale najmä ako **výška celkových výnosov**.

Rozpočet nákupu tovaru a zásob

Keďže produkcia výnosov musí byť v obchodnom podniku zabezpečená dostatočnou zásobou tovaru, rozpočet výnosov (v ročnom, štvrtročnom alebo mesačnom prevedení) je tak základným predpokladom tvorby **rozpočtu nákupu tovaru a zásob** (tovarových nákladov).

Dôležitým faktorom je možnosť sezónnych výkyvov (keď výška zásob počas celého roka nie je konštantná), preto je dôležité pred najvyššie očakávanou úrovňou tržieb zabezpečiť najvyššie zásoby, vychádzajúc z predpokladu, že nákup v bežnom rozpočtovom období nám zabezpečí výnosy v nasledujúcom rozpočtovom období.

Rozpočet nákladov

Rozpočet nákladov vychádza z primárneho rozpočtu výnosov, pričom sa snaží brať do úvahy vzájomnú väzbu tržby, náklady a zisk, z ktorej vyplýva, že automatické zvýšenie objemu tržieb (výnosov) nespôsobuje proporcionálne zvýšenie objemu zisku. Táto skutočnosť je spôsobená tým, že existuje skupina nákladov ktorá reaguje na zmenu objemu tržieb (tzv. náklady variabilného charakteru) a skupina nákladov ktorá nereaguje na zmenu objemu tržieb (tzv. náklady fixného charakteru). Najvhodnejší postup pri zostavovaní rozpočtu (obchodných) nákladov je nasledovný (KUPKOVIČ 2002, KRÁL 2001):

1. Zostavenie zoznamu nákladových druhov z predchádzajúceho rozpočtového obdobia,
2. Aktualizácia nákladových položiek (zrušenie, doplnenie),
3. Rozdelenie položiek nákladových druhov na fixnú a variabilnú zložku,
4. Úprava fixných nákladov vo vzťahu k inflácii,
5. Úprava variabilných nákladov vo vzťahu k zmene objemu tržieb,
6. Rozdelenie jednotlivých položiek nákladových druhov na rozpočtové obdobia.

Rozpočet hospodárskeho výsledku

Stanovením rozpočtu hospodárskeho výsledku (zisku, straty) získava podnik dôležitú informáciu potrebnú pre jeho samotnú existenciu a rozvoj. V prípade **rozpočtu hospodárskeho výsledku** je potrebné pracovať s údajmi z predchádzajúcich rozpočtov, a to rozpočtu výnosov (tržieb) a obchodných nákladov, ktorý je potrebné doplniť o tovarové náklady (vychádzajúc z rozpočtu nákupu tovaru a zásob). Rozpočet hospodárskeho výsledku sa určí ako rozdiel predchádzajúcich druhov rozpočtov.

Rozpočet peňažných príjmov a výdavkov

Rozpočet peňažných príjmov a výdavkov sa niekedy nazýva aj rozpočtom Cash Flow (rozpočet stavu finančnej hotovosti), pričom je dôležitejším ukazovateľom ako rozpočet hospodárskeho výsledku. Ak je podnik v zisku to ešte neznamená, že dokáže hrať svoje finančné záväzky v dohodnutej dobe splatnosti, čo je spôsobené, že rozpočtované výnosy sa nemusia kryť s príjmami (hotovosťou) v pokladni či na účte. Ide o stanovenie predpokladu možného prebytku alebo nedostatku pohotových finančných prostriedkov, čo je možné dopredu riešiť získaním, resp. umiestnením finančných prostriedkov z iných zdrojov alebo do iných foriem investovania. Pri zostavovaní tohto rozpočtu sa odporúča dodržať určitý metodický postup (KUPKOVIČ 2002):

a) vypracovať predpokladanú výšku príjmov peňažných prostriedkov

V tomto prípade zohráva dôležitú úlohu forma príjmu peňažných prostriedkov obchodného podniku. V obchodnom styku sa dnes pomerne často využíva kombinácia príjmov formou platby v hotovosti (pri poskytnutí istej formy skonta, t.j. zľavy z ceny tovaru) a spôsob predaja na úver – faktúru s určitou dobou splatnosti.

b) vypracovať predpokladanú výšku výdavkov peňažných prostriedkov

V prípade predpokladu výšky výdavkov je nutné vychádzať z prognózy rozdelenia platieb v hotovosti do troch základných skupín:

- výdavky na nákup tovaru a zásob (tieto sa kryjú s rozpočtom tovarových nákladov),
- výdavky na krytie obchodných nákladov (tieto sa nekryjú v plnej miere s rozpočtom nákladov, pretože vo forme výdavkov majú inú dobu splatnosti ako sú zahrnuté v rozpočte nákladov),
- iné hotovostné platby (výdavky, ktoré nemajú povahu nákladov, resp. sa nenachádzajú v rozpočte nákladov).

c) stanoviť celkový stav hotovosti

Na konci každého rozpočtového obdobia je nutné stanoviť očakávaný stav hotovosti finančných prostriedkov na základe rozdielu predpokladanej výšky príjmov a výdavkov peňažných prostriedkov. Vyžaduje si to však ešte zistenie počiatočného stavu hotovosti (účet v banke, pokladni) na začiatku rozpočtového obdobia.

Pre každý druh rozpočtu v etape jeho prípravy a tvorby platia isté zásady, kde je nutné rešpektovať nasledovné faktory (BOGYOVÁ, LACO 2005), rozhodnutia o dĺžke rozpočtovaného obdobia, analýze účtovných a iných podkladov z minulého obdobia, predpoklad možných zmien, stanovenie výšky hodnôt jednotlivých položiek rozpočtu.

METODIKA

V nasledujúcej časti bude **v logickej nadväznosti**, na príklade obchodného podniku zaoberajúceho sa predajom nábytku, **prezentovaný komplexný metodický postup tvorby základných druhov podnikových rozpočtov**. Tento postup bude **rešpektovať** jednak **špecifiká rozpočtového obdobia** (*turbulentné zmeny na trhu vplyvom finančnej krízy, úroveň inflácie*), **špecifiká daného odvetvia** (*štruktúra nákladov, obchodné kalkulačné položky, pomer príjmov hotovost/faktúra*), ale taktiež **špecifiká daného regiónu** (*cena práce, výška nákladov a kúpyschopnosť obyvateľstva, investičné aktivity, vplyv konkurencie*). Metodika postupu tvorby základných druhov podnikových rozpočtov, ktorá je z časti uvedená v predchádzajúcej kapitole vychádza z určitých praktických podmienok, trendov predchádzajúcich období a prognóz.

Obchodená spoločnosť Top Nábytok s.r.o. sa v regióne stredného Slovenska zaoberá predajom nábytku, ktorý je možné z hľadiska produktového portfólia zadeliť do troch tovarových skupín: **masív, aglomerované materiály**, kombinácia **drevo+kov**. Ku koncu predchádzajúceho účtovného obdobia 2008 dosiahla nasledovné výnosy (Tab. 1):

Tab. 1 Výnosy produktového portfólia účtovného obdobia 2008 - Top Nábytok s.r.o.

Tab. 1 Portfolio product returns for account period 2008 - Top Furniture l.c.

Štvrťrok	Masív	Aglom. mat.	Drevo+kov	Spolu
1 Q	50 400 €	60 700 €	50 300 €	161 400 €
2 Q	53 500 €	65 400 €	33 600 €	152 500 €
3 Q	40 600 €	60 900 €	30 900 €	132 400 €
4 Q	50 300 €	55 300 €	32 800 €	138 400 €
Spolu	194 800 €	242 300 €	147 600 €	584 700 €

Zdroj: Interná účtovná evidencia výnosov spoločnosti za účtovné obdobie roku 2008

Na základe analýzy trendov minulých rozpočtových období a prognózovaných údajov, pri rešpektovaní špecifik odvetvia, regiónu a rozpočtového obdobia, je možné očakávať nasledovné tendencie, ktoré je potrebné brať do úvahy pri tvorbe budúceho **Rozpočtu výnosov:**

- predpokladá sa inflácia na úrovni 6 % (štvrt'ročne o 1,5 %), ktorú však nie je možné riešiť zvýšením predajných cien u nábytku z masívu a aglomerovaných materiálov,
- pokles dopytu po nábytku z masívu o 15 %, a aglomerovaných materiálov o 20 % čo je spôsobené zmenou preferencií zákazníkov a znížením ich kúpyschopnosti,
- mierny nárast predaja nábytku kombinácie drevo + kov o 5 %, spôsobený ukončením podnikania konkurenčnej spoločnosti špecializovanej na túto kombináciu, ktorú sa podnik bude snažiť riešiť zvýšením predajnej ceny o úroveň inflácie,
- od 1. októbra daného rozpočtového obdobia sa plánuje otvoriť konkurenčná predajňa špecializovaná na predaj nábytku z masívu, predpokladá sa preto zníženie dopytu o 50 % po tomto druhu nábytku.

Rozpočet nákupu tovaru a zásob

Pre zostavenie rozpočtu nákupu tovaru a zásob spoločnosti *Top Nábytok s.r.o.* sú známe nasledovné skutočnosti:

- nie je potrebné robiť nákupy na dlhšie časové obdobie, ale len na jeden štvrt'rok, tzn. komodity zakúpené v prvom štvrt'roku sa predajú nasledujúci štvrt'rok. Pri stanovení rozpočtu nákupu tovaru a výšky zásob rozpočtového obdobia je preto nutné vychádzať z výšky rozpočtu výnosov nasledujúceho rozpočtového obdobia.
- obchodné rozpätie (2) jednotlivých skupín produktového portfólia bolo na základe analýz obchodných kalkulácií ku koncu účtovného obdobia nasledujúce:
masív: 25 %, aglomerované materiály: 22 %, kombinácia drevo kov: 10 %
- z hľadiska fixácie predajných cien sa obchodné rozpätie nebude meniť u nábytku z masívu a aglomerovaných materiálov. Pre nábytok kombinácie drevo+kov je možné uvažovať s nárastom rozpätia o úroveň inflácie (*na základe vzťahu 2 pri zvýšení predajnej ceny o 6 % sa zvýši obchodné rozpätie na úroveň 15 %*).

Na základe turbulentných zmien na trhu vyvolaných dopadom finančnej krízy, uvedieme metodický postup tvorby rozpočtu nákupu tovaru a zásob (ale aj všetky ostatné druhy rozpočtov) na rozpočtové obdobie prvého štvrt'roka roka 2009.

Pri znalosti výšky obchodného rozpätia je pomerne jednoduché stanoviť výšku nadobúdacích cien jednotlivých skupín produktov. Po úprave vzťahu (2) pre výpočet obchodného rozpätia vzťahu, je potom možné stanoviť výšku nadobúdacej ceny (teda potrebnej výšky zásob) nasledovne (FOLTÍNOVÁ 2007, ŠATANOVÁ, POTKÁNY 2007a):

$$\text{Nadobúdacia cena} = (\text{Obchodné rozpätie} \times \text{rozpočet výnosov}) - \text{rozpočet výnosov} \quad (4)$$

resp.

$$\text{Nadobúdacia cena} = (100 - \text{obchodné rozpätie}) \times \text{rozpočet výnosov} \quad (5)$$

Rozpočet nákladov

Ďalším dôležitým rozpočtom v hierarchii jednotlivých druhov podnikových rozpočtov je rozpočet nákladov. Pri zachovaní postupu uvedenom v experimentálnej časti tohto príspevku a využití metódy rozpočtového odhadu je nutné rešpektovať špecifiká odvetvia a regiónu. Pre tento druh podnikového rozpočtu je potrebné čerpať údaje z analýzy účtovných evidencií, výkazov ziskov a strát, ale aj údajov z predchádzajúcich rozpočtov minulých období.

Z účtovnej evidencie spoločnosti *Top Nábytok s.r.o.* boli zistené nasledovné údaje o výške a štruktúre nákladových položiek, ktoré boli následne zapracované do rozpočtu nami navrhnutého rozpočtového obdobia:

- a) *Náklady na balenie a iný materiál* predstavovali v minulých účtovných obdobiach úroveň 0,2 % z objemu tržieb za celý rok (štvrtrok),
- b) *Náklady na prevádzku motorových vozidiel*: fixná čiastka (poistenie, cestná daň) prognózované na úrovni 680 €/rok a variabilné (prevádzkové) náklady 0,25 % z objemu tržieb za celý rok (štvrtrok),
- c) *Náklady na elektrickú energiu*, z hľadiska prognóz nárastu cien v regióne budú rásť o 10 %, keď v minulom účtovnom období boli na úrovni 4 000 €,
- d) *Náklady na kancelárske potreby*, zvýšenie o úroveň inflácie 6 %, keď v minulom účtovnom období boli na úrovni 1 660 €,
- e) *Náklady na reklamu*, očakáva sa dlhodobý trend udržanie úrovne výšky týchto nákladov na úrovni 1 % z objemu tržieb za celý rok (štvrtrok),
- f) *Náklady na dopravu*: podľa analýzy minulých účtovných období predstavovali tieto náklady na úrovni 2,5 % z objemu tržieb,
- g) *Náklady na vedenie účtovníctva* sú vedené formou obstarania u špecializovanej účtovníckej firmy, pričom sa očakáva ich zvýšenie na 3 000 €/rok,
- h) *Právne poplatky a poštovné zoznanú* na tej istej úrovni 1 120 €/rok,
- i) *Náklady na telekomunikácie (telefón + internet)*, fixná časť prognózovaná na úrovni 840 € a variabilná časť na úrovni 0,2 % z objemu tržieb,
- j) *Bankové poplatky*, očakáva sa zvýšenie na úroveň 560 €/rok,
- k) *Náklady na opravy* sa zvýšia o 25 % na úroveň 3 400 €/rok,
- l) *Náklady na mzdy*: dvaja spoločníci zamestnávajú 2 zamestnancov, pričom sa očakáva nárast miezd o úroveň inflácie. Mzdové náklady spoločníkov budú na úrovni tarify 833,3 €/mesiac, mzdy zamestnancov budú predstavovať tarifnú zložku na úrovni 250 €/mesiac a výkonovú zložku na úrovni 2 % z úrovne tržieb. *Náklady na sociálne zabezpečenie* budú na úrovni 35,2 % z hodnoty mzdových nákladov,
- m) *Miestne Dane a poplatky* sa predpokladajú vo výške 880 €,
- n) *Odpisy DHM a DNM* sa nezmenia, ich ročná výška je 1 280 €.

Rozpočet hospodárskeho výsledku

Vychádzajúc z predchádzajúcich metodických postupov tvorby rozpočtu výnosov, tovaru a zásob a nákladov je v ďalšom kroku možné stanoviť, na základe ich rozdielu, rozpočet hospodárskeho výsledku. **Metodický postup tvorby rozpočtu hospodárskeho výsledku** na rozpočtové obdobie prvého štvrtroka roka 2009 je nasledovný.

Na základe znalosti výšky obchodného rozpätia jednotlivých skupín produktov je potrebné, v zmysle zákona č. 595/2003 Z. z. o Daní z príjmov v znení neskorších predpisov, upraviť tento rozpočet len na úroveň nákladov (teda úrovni nadobúdacích cien), ktoré sa v danom rozpočtovom období predajú.

Rozpočet peňažných príjmov a výdavkov

Pri zachovaní odporúčaného metodického postupu rozpočtu peňažných príjmov a výdavkov, uvedeného v experimentálnej časti tohto príspevku, je potrebné znova rešpektovať špecifiká daného odvetvia (*pomer výnosov hotovosť/faktúra, štruktúra výdavkov*) a taktiež špecifiká regiónu (*cena práce, energií a ostatných nákladov*).

Z účtovnej evidencie spoločnosti Top Nábytok s.r.o. boli zistené nasledovné údaje o forme a výške príjmov a výdavkov peňažných prostriedkov:

- Spoločnosť realizovala predajom za hotové 70 % tovaru a na faktúry 30 % tovaru. Uvedený pomer je možné vzťahovať na hodnoty rozpočtu výnosov (tabuľka 3).
- V prípade výdavkov na nákup tovaru sú všetky faktúry splatné v čo najkratšom termíne (do 15 dní), najneskôr však splatené v príslušnom štvrtroku.
- Vychádzajúc z rozpočtu obchodných nákladov Top Nábytok s.r.o. je nutné zvažovať so zmenami časového krytia výdavkov, v niektorých položkách:

- režijné výdavky na prevádzku motorových vozidiel (daň, poistenie vo výške 680 €) sú platené v máji, zostatok zostáva rozdelený v percentuálnej výške tržieb na štvrťroky,
- výdavky na spotrebu energie platené štvrťročne sa očakávajú platby v januári a apríli (zimné obdobie) vo výške 1 300 € a v júli a októbri (letné obdobie) vo výške 900 €,
- výdavky na kancelárske potreby, bankové poplatky a výdavky za outsourcingovú službu vedenia účtovníctva sa budú platiť štvrťročne,
- výdavky na telekomunikácie, teda nájomné 840 € sa bude platiť štvrťročne a výdavky za hovory sa platia mesačne,
- výdavky na mzdové náklady nebudú počítat' s výplatom dovolenkového (jún) a trinásteho platu (december) tak, ako tomu bolo v minulosti,
- daň z nehnuteľnosti sa bude platiť v máji vo výške 280 € a poplatky za vodu, odvoz odpadu a právne poradenstvo vo výške 600 € sa platia štvrťročne.
- Stav hotovosti spoločnosti Top Nábytok s.r.o. na účte v banke na konci účtovného obdobia bol 850 €. V rozpočte nákladov sa neobjavujú ďalšie platby, ktoré musia byť zahrnuté do plánu výdavkov. A to daň z príjmu za minulý rok vo výške 2 750 €, ktorú je potrebné uhradiť v marci bežného roku a výdavky spojené s úhradou DPH, ktoré sa platia štvrťročne. Spoločnosť plánuje v 1 štvrťroku daného rozpočtového obdobia, za výdavky v hodnote 2 550 €, implementovať softvérovú podporu evidencie skladového hospodárstva a objednávk so spustením web prezentácie spoločnosti.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Na základe praktických podmienok, trendov predchádzajúcich období a prognóz (uvedených v metodickej časti príspevku), rešpektujúc špecifiká rozpočtového obdobia, daného odvetvia a regiónu je v tejto časti príspevku prezentovaný **komplexný metodický postup tvorby základných druhov podnikových rozpočtov**. Aplikácia metodického postupu **rozpočtu výnosov** na účtovné obdobie roka 2009 je nasledovná:

a) **nábytok z masívu**: zníženie dopytu o 15% sa premietne do každého štvrťroka, pričom nie je možné uvažovať s nárastom cien vplyvom inflácie.

- 1, 2, 3. štvrťrok: $100\% - 15\%$ pokles objemu dopytu + 0% nárast ceny = **85 %**

- 4. štvrťrok: $100\% - 15\%$ pokles objemu dopytu - 50% pokles dopytu = **42,5 %**

rozpočet výnosov na nasledujúci rok :

- 1 štvrťrok: $50\,400 \times 0,85 = 42\,800\text{ €}$ - 3 štvrťrok: $40\,600 \times 0,85 = 34\,500\text{ €}$

- 2 štvrťrok: $53\,500 \times 0,85 = 45\,500\text{ €}$ - 4 štvrťrok: $50\,300 \times 0,425 = 21\,400\text{ €}$

b) **nábytok aglom. materiály**: zníženie dopytu o 20% sa premietne do každého štvrťroka, pričom nie je možné uvažovať s nárastom cien vplyvom inflácie.

- 1, 2, 3, 4 štvrťrok: $100\% - 25\%$ pokles objemu dopytu + 0% nárast ceny = **80 %**

rozpočet výnosov na nasledujúci rok :

- 1 štvrťrok: $60\,700 \times 0,80 = 48\,600\text{ €}$ - 3 štvrťrok: $60\,900 \times 0,80 = 48\,700\text{ €}$

- 2 štvrťrok: $65\,400 \times 0,80 = 52\,300\text{ €}$ - 4 štvrťrok: $55\,300 \times 0,80 = 44\,200\text{ €}$

c) **nábytok drevo+kov**: zvýšenie dopytu o 5% sa premietne do každého štvrťroka, k čomu sa pripočíta aj 1,5% nárast cenovej hladiny o úroveň inflácie.

1 štvrťrok: $100\% + 5\%$ nárast objemu odbytu + $1,5\%$ nárastu ceny = **106,5 %**

2 štvrťrok: $100\% + 5\%$ nárast objemu odbytu + 3% nárastu ceny = **108,0 %**

3 štvrťrok: $100\% + 5\%$ nárast objemu odbytu + $4,5\%$ nárastu ceny = **109,5 %**

4 štvrťrok: $100\% + 5\%$ nárast objemu odbytu + 6% nárastu ceny = **111,0 %**

rozpočet výnosov na nasledujúci rok :

- 1 štvrťrok: $50\,300 \times 1,065 = 53\,600 \text{ €}$ – 3 štvrťrok: $30\,900 \times 1,095 = 33\,800 \text{ €}$
- 2 štvrťrok: $33\,600 \times 1,080 = 36\,300 \text{ €}$ – 4 štvrťrok: $32\,800 \times 1,111 = 36\,400 \text{ €}$

Celkový ročný rozpočet výnosov je stanovený na úrovni 498 100 € a pre jednotlivé skupiny produktového portfólia vo výške: masív 144 200 €, aglomerované materiály 193 800 €, drevo+kov 160 100 €. Rozpočtovým obdobím boli stanovené jednotlivé štvrťroky: 1Q 145 000 €, 2 Q 134 100 €, 3Q 117 000 €, 4Q 102 000 €.

V prípade akýchkoľvek zmien prognózovaných údajov (zvýšenie inflácie, zníženie dopytu), je tieto možné automaticky zapracovať do rozpočtu výnosov, pretože dĺžka rozpočtového obdobia sa odporúča z hľadiska zmien na trhu zvoliť v časovom horizonte 1 štvrťroka.

Pri praktickej aplikácii metodického postupu **rozpočtu nákupu tovaru a zásob** na účtovné obdobie roka 2009 je nutné vychádzať z predpokladu, že komodity zakúpené v prvom štvrťroku sa predajú nasledujúci štvrťrok. Výchádzim predpokladom pre rozpočet nákupu tovaru je teda nasledujúce účtovné obdobie:

2 štvrťrok:

- nábytok z masívu:	75 % z 45 500 € = 34 100 €
- aglomerované materiály:	78 % z 52 300 € = 40 800 €
- komb. drevo+kov:	85 % z 36 300 € = 30 900 €
Spolu rozpočet nákupu tovaru	105 800 €

* výpočet výnosov v nadobúdacích cenách za 1 štvrťrok:

- nábytok z masívu:	75% z 42 800 € = 32 100 €
- aglomerované materiály:	78 % z 48 600 € = 37 900 €
- komb. drevo+kov:	85% z 53 600 € = 45 600 €
Spolu rozpočet výnosov v nadobúdacích cenách	115 600 €

Pre stanovenie rozpočtu zásob je nutné porovnať rozpočet výnosov a výšku nákupu tovaru s počiatočným stavom zásob (v našom prípade ide o hodnotu 20 200 € podľa súvahy z konca účtovného obdobia roka 2008).

Počiatočný stav zásob	20 200 €
<u>+ nákupy (rozpočet nákupu)</u>	<u>105 800 €</u>
Zásoby určené na predaj	126 000 €
<u>- Výnosy (rozpočet tržieb)*</u>	<u>-115 600 €</u>
Konečný stav zásob	10 400 €

Pre 1 štvrťrok rozpočtového obdobia roka 2009 je na základe prognózovaných hodnôt obchodných rozpätí jednotlivých druhov nábytku možné počítať s výškou rozpočtu tovaru vo výške 105 800 € a rozpočtu zásob na úrovni 10 400 €.

Ak vyjdeme z predpokladov uvedených v metodickej časti tejto práce, **metodický postup tvorby rozpočtu nákladov** na rozpočtové obdobie prvého štvrťroka roka 2009 je nasledovný.

Zohľadňujúc zaužívanú štruktúru nákladov, je pri rozdelení nákladov na jednotlivé rozpočtové obdobia (v našom prípade štvrťroky) potrebné vychádzať z určitých predpokladov pre fixný a variabilný charakter nákladových položiek:

- predpokladá sa že náklady fixného charakteru rastú počas roka takmer v konštantnej miere, preto je možné ich deliť rovňako na každý štvrťrok, aby nedochádzalo k prudkým výkyvom a skresľovaniu zisku v príslušnom rozpočtovom období,
- variabilné náklady je možné percentuálne priradiť na štvrťroky podľa rozpočtu výnosov.

Tab. 2 Rozpočet obchodných nákladov firmy Top Nábytok s.r.o. – 1 štvrťrok 2009
Tab. 2 The budget of selling cost Top Furniture l.c. – 1th term 2009

Nákladová položka	Spolu za rok	Rozdelenie nákladov		Rozpočet nákladov 1 štvrťrok
		variabilné	fixné	
Spotrebné nákupy:				
Náklady na balenie,...	1 000 €	1 000 €	–	290 €
Náklady na prev. motor. voz.	1 930 €	1 250 €	680 €	360 € + 170 €
Náklady na elekt. energiu	4 400 €	–	4 400 €	1 100 €
Náklady na kancel. potreby	1 760 €	–	1 760 €	440 €
Služby:				
Náklady na reklamu	4 980 €	4 980 €	–	1 450 €
Náklady na dopravu	12 450 €	12 450 €	–	3 630 €
Náklady na vedenie účtov.	3 000 €	–	3 000 €	750 €
Právne poplatky a poštovné	1 120 €	–	1 120 €	280 €
Náklady na telekomunikácie	1 840 €	1 000 €	840 €	290 € + 210 €
Bankové poplatky	560 €	–	560 €	140 €
Náklady na opravy	3 400 €	–	3 400 €	850 €
Osobné náklady				
Mzdové náklady	36 000 €	10 000 €	26 000 €	2 900 € + 6 500 €
Zák. soc. poistenie	12 680 €	3 520 €	9 150 €	1 020 € + 2 290 €
Dane a poplatky	880 €	–	880 €	220 €
Odpisy DHM a DNM	1 280 €	–	1 280 €	320 €
Náklady spolu	87 280 €	34 200 €	53 080 €	23 210 €

Pre 1 štvrťrok daného rozpočtového obdobia roku 2009 je nutné počítať s výškou rozpočtu obchodných nákladov vo výške 23 210 € (Tab. 2).

Praktický **Metodický postup tvorby rozpočtu hospodárskeho výsledku** na rozpočtové obdobie prvého štvrťroka roka 2009 je nasledovný.

Na základe rozdielu rozpočtu výnosov, tovaru a zásob a nákladov je možné stanoviť rozpočet hospodárskeho výsledku. Rešpektujúc zákon č. 595/2003 Z.z. o Dani z príjmov, je nutné brať do úvahy len výšku nadobúdacích cien tovarov pre 1 štvrťrok. Ak vyjdeme zo vzťahu (5), potom je možné stanoviť výšku tovarových nákladov z ktorých v danom rozpočtovom období vznikajú výnosy nasledovne:

1 štvrťrok

úprava rozpočtu nákupu tovaru:

- nábytok z masívu: 75 % z 42 800 € = 32 100 €
 - aglomerované materiály: 78 % z 48 600 € = 37 900 €
 - komb. drevo+kov: 85 % z 53 600 € = 45 600 €
 Náklady za tovar (rozpočet tovar. nákladov) = 115 600 €

Rozpočet hospodárskeho výsledku je možné stanoviť rozdielom rozpočtu výnosov, a súčtu rozpočtu nákupu tovaru a nákladov pre dané rozpočtové obdobie:

Rozpočet hospodárskeho výsledku:

Rozpočet výnosov 145 000 €
Rozpočet nákladov (115 600 €+23 210 €) 138 810 €
Rozpočet hospodárskeho výsledku + 6 190 €

Pre 1 štvrtrok daného rozpočtového obdobia roku 2009 je možné počítať s kladnou výškou rozpočtu hospodárskeho výsledku vo výške 6 190 €.

Rozpočet peňažných príjmov a výdavkov

Pre vypracovanie čiastkového rozpočtu **výšky príjmov peňažných prostriedkov** je nutné vychádzať z predpokladu štruktúry príjmov. Pomer predaja za hotovosť a faktúru je možné vzťahovať na hodnoty rozpočtu výnosov (Tab. 3).

Tab. 3 Štruktúra príjmov firmy Top Nábytok s.r.o. na 1 polrok roku 2009

Tab. 3 Cash report Top Furniture l.c. - 1th term 2009

Obdobie	Za hotovosť (0,7)	Na faktúry (0,3)	Celkom
1 štvrtrok	101 500 €	43 500 €	145 000 €
2 štvrtrok	93 900 €	40 200 €	134 100 €

Praktický metodický postup **tvorby rozpočtu peňažných príjmov a výdavkov (Cash Flow)** na rozpočtové obdobie prvého štvrtroka roka 2009 je nasledovný.

Pre príjmy formou úveru na faktúry s určitou dobou splatnosti je nutné viesť podrobnú evidenčnú kartu faktúr, podľa jednotlivých zákazníkov a taktiež súhrnný výkaz pohľadávok za každý mesiac. Návrh evidenčnej knihy faktúr, aj s konkrétnymi údajmi obchodného styku vybraného odberateľa je uvedená v tabuľke 4.

Tab. 4 Evidenčná karta faktúr Remota s.r.o.

Tab. 4 Register card bill Remota l.c.

Odberateľ: REMOTA s.r.o.				
Dátum	Položka	Hodnota tovaru	Úhrada	Zostatok dlhu
10. október	predaj	850 €		850 €
3. november	hotovosť		350 €	500 €
13. november	predaj	1 150 €		1 650 €
1. december	hotovosť		450 €	1 200 €
10. december	predaj	1 200 €		2 400 €
20. december	predaj	900 €		3 300 €

Vybraný odberateľ firma REMOTA s.r.o uhrádza svoje faktúry nepravidelne (na základe zmluvných dohôd, s určením doby splatnosti faktúry a možných sankcií v prípade ich nedodržania) a jej dlh je spravidla rozložený na tri mesiace.

Rozloženie dlhu	90-61 dní	60-31 dní	30-1 deň	celkom
REMOTA s.r.o	50 €	1 150 €	2 100 €	3 300 €

Ak sú takýmto spôsobom spracované evidenčné karty faktúr všetkých odberateľov, je potom možné vypracovať súhrnný výkaz pohľadávok spoločnosti (Tab. 5) a na jeho základe, stanoviť podiel nezaplatených a fakturovaných hodnôt (Tab. 6).

Tab. 5 Súhrnný výkaz pohľadávok firmy Top Nábytok s.r.o. za december 2008**Tab. 5 Summary assets report Top Furniture l.t. -december 2008**

Odberteľ	90–61 dní	60–31 dní	30–1 deň	celkom
REMOTA s.r.o.	50 €	1 150 €	2 100 €	3 300 €
Cemax s.r.o	100 €	1 400 €	1 480 €	2 980 €
Interiér k.s.	450 €	1 460 €	1 650 €	3 560 €
Dizajn studio	120 €	500 €	1 500 €	2 120 €
Cora grant, a.s.	0 €	1 300 €	1 400 €	2 700 €
.....
Spolu	1 450 €	6 750 €	10 000 €	18 200 €

Tab. 6 Podiel nezaplatených a fakturovaných hodnôt**Tab. 6 Share of the default and invoice values**

Mesiac	Nezaplatené sumy (X)	Celková hodnota faktúr (Y)	(X/Y) × 100
December	10 000 €	10 000 €	100 %
November	6 750 €	15 000 €*	45 %
Október	1 450 €	18 300 €*	8 %

* údaje čerpané z evidencie predaja na faktúry za sledované obdobie

Na základe vypočítaného pomeru nezaplatených a vyfakturovaných dodávok tovaru je možné predpokladať nasledovnú platobnú disciplínu:

- 55 % faktúr bude uhradených do 30 dní,
- 37 % faktúr bude uhradených od 31 do 60 dní,
- 8 % faktúr bude uhradených od 61 do 90 dní.

V našom prípade je rozpočet inkasa pohľadávok na 1 štvrťrok nasledovný (Tab. 7).

Tab. 7 Rozpočet inkasa pohľadávok Top Nábytok s.r.o. na 1 štvrťrok 2009**Tab. 7 Budget of debt collection Top Furniture l.t. at the 1st term 2009**

Mesiac	Fakturačná suma	Úhrada január	Úhrada február	Úhrada marec
Október	18 300 €	1 450 € (8%)	–	–
November	15 000 €	5 550 € (37%)	1 200 € (8%)	–
December	10 000 €	5 500 € (55%)	3 700 € (37%)	800 € (8%)
Január	13 100 € *		7 200 € (55%)	4 800 € (37%)
Február	12 200 € *	–	–	6 700 € (55%)
Marec	18 200 € *	–	–	–
Celkom mes.		12 500 €	12 100 €	12 300 €
1 štvrťrok				36 900 €

* celková suma rozpočtu fakturačných príjmov na 1 Q (43 500 €), rozpočtované mesačné údaje

Tento predpoklad je potrebné neustále aktualizovať, pretože závisí od počtu odberateľov, sezónnosti odbytu a najmä samotnej platobnej schopnosti odberateľov. Najideálnejším postupom by bolo individuálne posúdenie splatenia každej pohľadávky.

Zrealizovaný decembrový predaj na faktúru vo výške 10 000 € bude splatený približne nasledovne:

55 % v januári - 5 500 €, 37 % vo februári - 3 700 €, 8 % v marci - 800 €.

V praxi netreba opomenúť zahrnutie do rozpočtu príjmov aj ostatné príjmy, ktoré nepochádzajú z realizácie výkonov. Ide o časové a hodnotové údaje týkajúce sa možných príjmov z predaja majetku, výnosov z finančných operácií (úrokov z vkladov, dividend nakúpených cenných papierov), príjmy z prenájmu priestorov a pod. S týmito údajmi v našom prípade neuvažujeme.

Pre vypracovanie čiastkového rozpočtu predpokladanej výšky výdavkov peňažných prostriedkov vychádzame z predpokladu, že všetky výdavky na nákup tovaru sú splatené najneskôr ku koncu príslušného štvrťroka. V našom prípade je teda časový plán výdavkov na nákup tovaru zhodný s výškou rozpočtu nákupu tovaru za 1 štvrťrok, t.j. 105 800 € (viď rozpočet nákupu tovaru).

V prípade čiastkového rozpočtu výdavkov súvisiacich skrytím obchodných nákladov je potrebné do rozpočtu zapracovať špecifiká týkajúce sa odvetvia a regiónu (*štruktúra výdajov a časový horizont ich splatnosti*). Analýzou účtovných evidencií spoločnosti Top Nábytok s.r.o. a zapracovaním prognóz cenového vývoja, je možné vypracovať rozpočet výdavkov súvisiacich s krytím obchodných nákladov, kde je nutné o.i. brať do úvahy skutočnosť, že niektoré náklady nemajú povahu výdajov (odpisy dlhodobého hmotného a nehmotného majetku- DHM a DNM). Do rozpočtu výdavkov peňažných prostriedkov je naopak nutné započítať aj výdaje, ktoré nemajú povahu nákladov (úhrada dane z príjmu, úhrada DPH, plán investičných výdajov).

Čiastkový rozpočet výdavkov súvisiacich s krytím obchodných nákladov, na prvé dva štvrťroky rozpočtového obdobia roku 2009, je prezentovaný v Tab. 8. Pre 1 štvrťrok daného rozpočtového obdobia je nutné počítat' s výškou rozpočtu 22 850 €.

Tab. 8 Rozpočet výdavkov na krytie obchodných nákladov firmy Top Nábytok s.r.o.

Tab. 8 Budget of expenses for business cost Top Furniture l.c.

Položka výdavkov	Rozpočet výdavkov 1 štvrťrok	Rozpočet výdavkov 2 štvrťrok
Spotrebné nákupy:		
<i>Výdavky na balenie a iný materiál</i>	290 €	270 €
<i>Výdavky na prevádzku mot. vozidiel</i>	360 €	340 € + 680 €
<i>Výdavky na elektrickú energiu</i>	1 300 €	1 300 €
<i>Výdavky na kancelárske potreby</i>	440 €	440 €
Služby:		
<i>Výdavky na reklamu</i>	1 450 €	1 350 €
<i>Výdavky na dopravu</i>	3 630 €	3 380 €
<i>Výdavky na vedenie účtovníctva</i>	750 €	750 €
<i>Právne poplatky a poštovné</i>	280 €	280 €
<i>Výdavky na telekomunikácie</i>	290 + 210 €	270 € + 210 €
<i>Bankové poplatky</i>	140 €	140 €
<i>Výdavky na opravy</i>	850 €	850 €
Osobné náklady:		
<i>Mzdové Výdavky</i>	2 900 € + 6500 €	2 700 € + 6 500 €
<i>Zák. soc. poistenie</i>	1 020 € + 2 290 €	950 € + 2 290 €
Dane a poplatky	150 €	150 € + 280 €
Výdavky spolu	22 850 €	23 130 €

Na základe čiastkových rozpočtov je následne možné pristúpiť k samotnému vypracovaniu rozpočtu peňažných príjmov a výdavkov na prvý štvrťrok rozpočtového obdobia roku 2009, prezentovaný v Tab. 9. Pre 1 štvrťrok rozpočtového obdobia je nutné počítat' s konečným stavom hotovosti v zápornom salde 2 200 €.

Tab. 9 Rozpočet príjmov a výdavkov firmy Top Nábytok s.r.o. na 1 štvrt'rok 2009
Tab. 9 Budget of Cash Flow Top Furniture l.t.-1thterm 2009

Položka	1 štvrt'rok
Príjmy	
<i>Predaj za hotové</i>	101 500 €
<i>Inkaso pohľadávok</i>	36 900 €
<i>Iné príjmy</i>	-
Celkové príjmy	138 400 €
Výdavky	
<i>Úhrada nákupov tovaru</i>	105 800 €
<i>Úhrada režijných (obchodných) nákladov</i>	22 850 €
<i>Iné platby (daň z príjmu, DPH*, investície)</i>	2 750 € + 7 500 €* + 2 550 €
Celkové výdavky	141 450 €
Počiatočný stav hotovosti na účte/ pokladnici	850 €
+ Celkové príjmy	+138 400 €
- Celkové výdavky	-141 450 €
Konečný stav hotovosti	- 2 200 €

V zmysle zákona č. 222/2004 Z.z. o Dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov je podľa §4 spoločnosť povinná platiť DPH, pretože jej ročný obrat presahuje hodnotu 49 790 €. Často sa na túto povinnosť v rozpočte zabúda. Povinnosť výšky platby DPH vzniká ako rozdiel DPH na vstupe a na výstupe. V našom prípade:

1 štvrt'rok:

- Vstup: nákup tovaru	105 800 € x sadzba DPH =	20 100 €
- Výstup: predaj	145 000 € x sadzba DPH =	27 500 €
Povinnosť platby DPH		7 500 €

Z porovnania rozpočtu hospodárskeho výsledku a rozpočtu peňažných príjmov a výdavkov v prvom štvrtroku rozpočtového obdobia roku 2009 je zrejme, že kým rozpočet hospodárskeho výsledku predpokladá vyprodukovanú akceptovateľnú úroveň zisku vo výške 6 190 €, tak predpokladaný stav hotovosti je na úrovni pomerne vysokej úrovne deficitu vo výške - 2 200 €. Potvrdila sa teda skutočnosť, že rozpočet kladného hospodárskeho výsledku ešte neznamená, že spoločnosť dokáže hrať svoje finančné záväzky v dohodnutej dobe splatnosti. Takúto situáciu spôsobí niekoľko dôvodov:

- rozpočtované výnosy sa nemusia kryť s príjmami (hotovosťou) v pokladni či na účte z dôvodu rôznej platobnej disciplíny jednotlivých odberateľov,
- v rozpočte nákladov nákupu tovaru sú zahrnuté náklady na tovar, ktoré môžu byť riešené obchodným úverom s určitou dobou splatnosti,
- v rozpočte výdavkov súvisiacich s krytím obchodných nákladov sa často uvažuje s iným časovým horizontom ich splatnosti ako v rozpočte nákladov,
- rozpočet výdavkov súvisiacich s krytím obchodných nákladov, neberie do úvahy náklady, ktoré nemajú povahu výdavkov (odpisy DHM a DNM) a naopak do rozpočtu zahŕňa tie výdavky, ktoré nemajú povahu nákladov (úhrada dane z príjmu, odpočet DPH, plán investičných výdavkov, splátka istiny úveru)

Nedostatok pohotových finančných prostriedkov vyjadrených v rozpočte Cash Flow, je možné dopredu riešiť získaním potrebných finančných prostriedkov z iných zdrojov. Ako uvádza Volčko podnik môže na takúto situáciu reagovať niekoľkými dostupnými spôsobmi (Volčko, 2006). Časť krátkodobých finančných zdrojov získava podnik automaticky svojou prevádzkovou činnosťou, napr. od dodávateľov (nákupy na úver), od odberateľov (zálohové

platby), od zamestnancov (oneskorenie výplat za vykonanú prácu). Krátkodobé finančné zdroje nad tento rámec môže podnik získať hlavne pomocou krátkodobých bankových úverov, eskontných úverov a emitovaných krátkodobých cenných papierov.

Všeobecne sa pri príprave a samotnom realizovaní rozpočtov vyžaduje presadzovať nasledovné priority, ktoré majú za úlohu napomôcť v rozpočtovom období zabezpečiť dostatok hotovostných platobných prostriedkov na krytie svojich záväzkov:

- **snaha o zvýšenie príjmov v hotovosti:** poskytovaním množstvej zľavy (rabat) a cenovej zľavy (skonto) pri platbe v hotovosti, znížením doby splatnosti pohľadávok, kontrolou platobnej disciplíny a zmluvne dohodnutými sankciami v prípade jej nedodržania,
- **minimalizáciu výdavkov:** nákupom optimálnej výšky tovarových zásob, využívanie obchodných úverov a predĺžením doby splatnosti vlastných pohľadávok z obchodného styku,
- **využitie vnútorných zdrojov:** odpredajom prebytočných aktív (majetku) alebo prenájmom nadbytočných priestorov,
- **využiť tvorbu rezerv hotovosti** v ekonomicky úspešných obdobiach.

ZÁVER

Časové, kapacitné, organizačné a obsahové kritériá rozpočtovania dané veľkosťou podniku a charakterom jeho činnosti robia z tvorby rozpočtu pomerne zložitý proces, ktorý musí kombinovať vhodnú metódu rozpočtovania a dĺžku rozpočtového obdobia.

Prezentovaný komplexný metodický postup tvorby základných druhov podnikových rozpočtov v obchodnom podniku pri predaji nábytku sa snaží do rozpočtu zapracovať faktory obmedzenia dané obchodným charakterom činnosti podniku, teda štruktúrou obchodných nákladov, špecifických obchodných kalkulačných položiek, pomerom príjmov hotovosť/faktúra a predpokladanou úrovňou inflácie a kúpyschopnosti obyvateľstva. Významnú úlohu pri tvorbe jednotlivých druhov rozpočtov v charaktere obchodnej činnosti, zohrávajú ukazovatele obchodného rozpätia u rôznych skupín tovarového portfólia (v našom prípade masív, aglomerované materiály, drevo + kov) a platobná disciplína jednotlivých odberateľov (v našom prípade pomer hotovosť/faktúra – 70/30). Pri stanovení obchodného rozpätia je potrebné uvažovať so štruktúrou a výškou obchodných nákladov pre rešpektovanie trhom akceptovaných úrovni predajných cien. V prípade platobnej disciplíny je nutné využívať nástroje podpory zvýšenia príjmov v hotovosti ako sú rôzne druhy cenových zliav pri platbe v hotovosti (rabaty, skontá).

Daný metodický postup berie do úvahy aj špecifické faktory regionálneho umiestnenia podniku, ako sú vplyv konkurencie, cena práce a úroveň investícií, pri navrhovanej maximálnej dĺžke štvrtročného rozpočtového obdobia v závislosti od vplyvu turbulentných zmien na trhu v oblasti dopytu a kúpyschopnosti obyvateľstva.

V prípade akejkolvek zmeny prognózovaných údajov, je tieto možné flexibilne zapracovať do prezentovaného metodického postupu tvorby základných druhov rozpočtov. Vytvorí sa tak predpoklad rýchlej orientácie a vyvodenia záverov v mnohých zložitých ekonomických situáciách, ako sú nárast inflácie alebo pokles dopytu.

LITERATÚRA

BOGYOVÁ, E., LACO, P. 2005. *Manažérske účtovníctvo*. (CD učebný text – dištančné vzdelávanie), Banská Bystrica: UMB. ISBN 80-8083-072-X

- FOLTÍNOVÁ, A. *et al.* 2007. *Nákladový controlling*. Bratislava: SPRINT. 450 s. ISBN 978-80-89085-70-5.
- KRÁL, B. 2001. *Manažérske účtovníctvo*. Bratislava: Súvaha s.r.o., 344 s. ISBN 80-88727-45-6.
- KUPKOVIČ, M. a kol. 2002. *Kalkulácie a rozpočty*. Bratislava: Sprint, 251 s. ISBN 80-88848-95-4.
- MACÍK, K. 1999. *Kalkulace nákladů – základ podnikového controllingu*. Ostrava: Montanex a.s., 241s. ISBN 80-7225-002-7.
- POTKÁNY, M. 2004. Uplatnenie controllingu vo vnútropodnikovom riadení, personálnom manažmente a manažerstve kvality podnikov DSP. In *Vedecká štúdia 7/2004/B*, Zvolene: TU vo Zvolene, 92 s. ISBN 80-228-1427-X.
- POTKÁNY, M. 2005. System for establishing intradepartmental prices in slovak wood processing industry. In *Drvna industrija*. 56(4): 177–178, ISSN 0012-6772.
- ŠATANOVÁ, A. 2004. Controlling v podnikoch drevárskeho priemyslu. In *Vedecké štúdie 2/2004/B*. Zvolene: TU Zvolene, 81 s. ISBN 80-228-1310-9.
- ŠATANOVÁ, A., POTKÁNY, M. 2007a. *Kalkulácie a rozpočty*. Zvolene: TU vo Zvolene, 102 s. ISBN 978-80-228-1893-3.
- ŠATANOVÁ, A., POTKÁNY, M. 2007b. *Manažérske účtovníctvo*. Zvolene: TU vo Zvolene, 154 s. ISBN 978-80-228-1712-7.
- ŠKODA, M. 2004. *Kalkulácie a rozpočty*. Bratislava: Verlag Dashöfer, 112 s. ISBN 80-89010-14-8.
- VOLČKO, I. 2006. *Finančný kontroling*. Zvolene: TU Zvolene, 109 s. ISBN 80-228-1610-8.
- Zákon NR SR č. 222/2004 Z.z. o Dani z pridanej hodnoty
- Zákon NR SR č. 595/2003 Z.z o Dani z príjmov

Adresa autora

Ing. Marek Potkány, PhD.
Katedra podnikového hospodárstva
Drevárska fakulta TU vo Zvolene
Masarykova 24
960 53 Zvolene
potkany@vsld.tuzvo.sk

