

---

# Postupy plánování nákladů a vyhodnocení odchylek od plánu

---

Aleš Maršík



## Program

Analýza postupů plánování nákladů

Metodika pro plánování nákladů

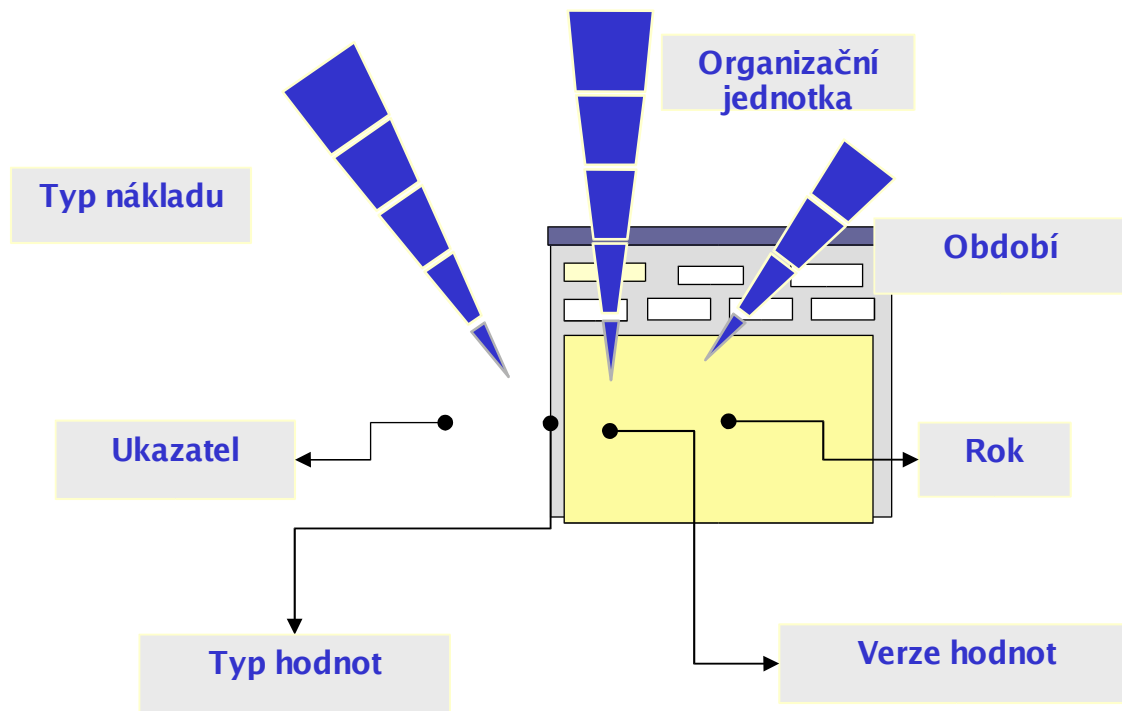
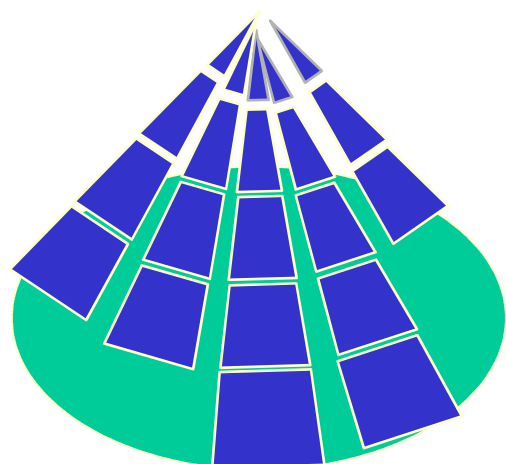
Controlling – poučme se z odchylek

Doporučení pro softwarová řešení

Diskuse a řešení problémů s plánováním



## Prostředí pro analýzu a plánování



## Analýza současného stavu

Pohled strukturu hospodaření podniku

Volba úhlu pohledu na rozdělení nákladů

Vazba mezi výnosy a náklady

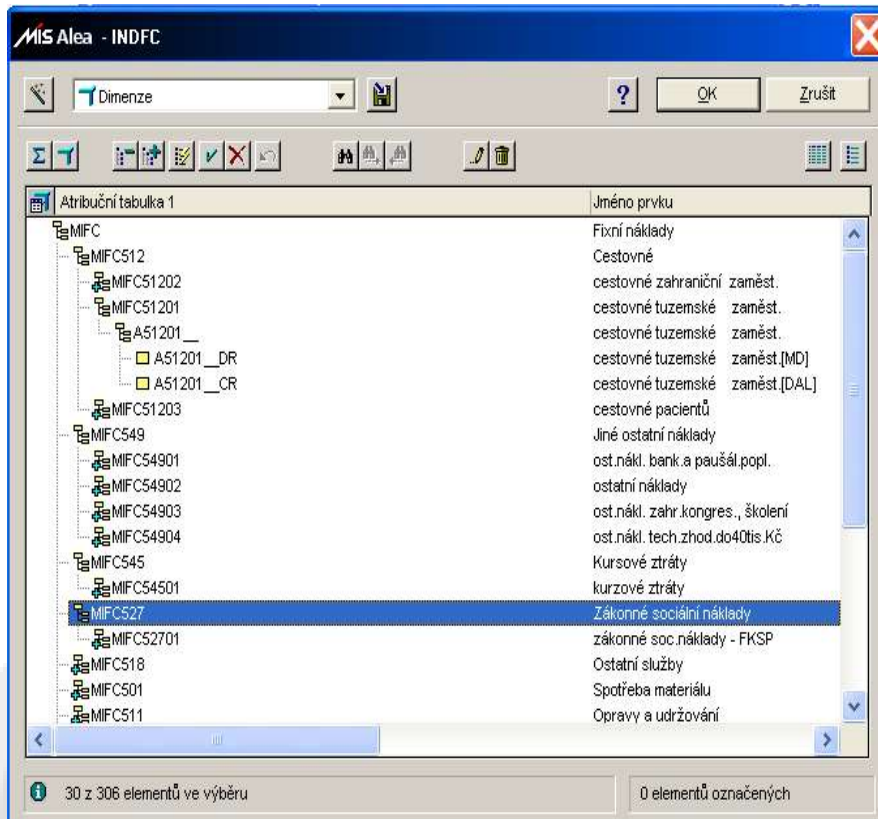
Využití plánu nákladů jako podkladu pro řízení

Převzetí odpovědnosti za náklady v místech, kde vznikají

Stanovení výkonnostních parametrů pro řízení podniku



# Rozdělení nákladů



Fixní a variabilní náklady

Vytvoření metodiky  
rozdělení FN a VN.

Výběr variabilních  
nákladů

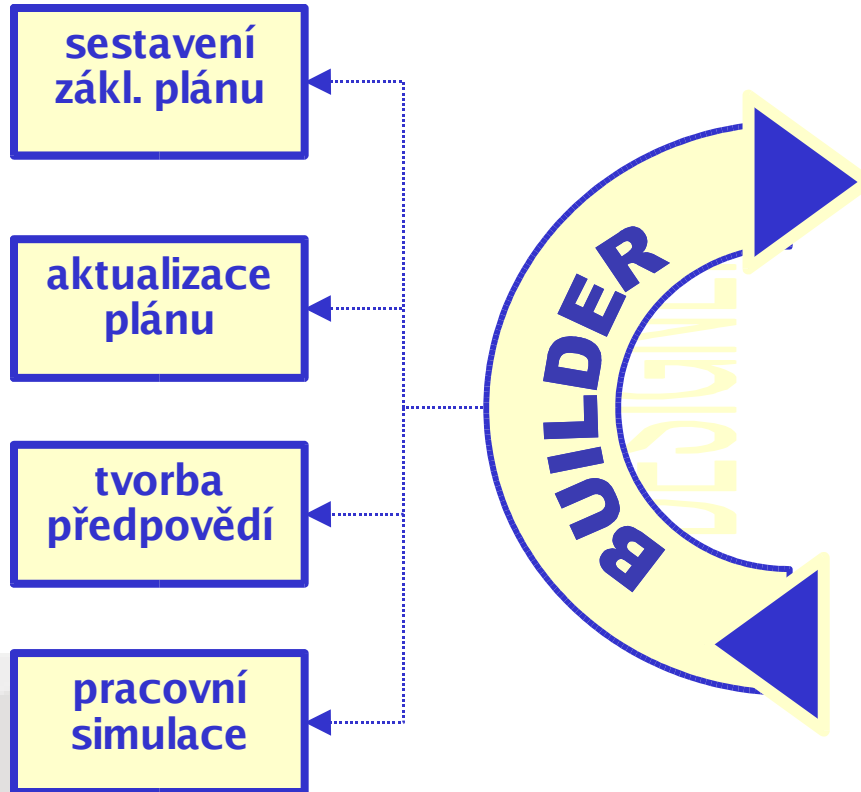
Vztah variabilních  
nákladů k plánu výnosů

Výběr fixních nákladů

Postup plánování fixních  
nákladů (od shora dolů,  
od spodu nahoru)

„konsolidace“ plánu  
nákladů

## Postup plánování

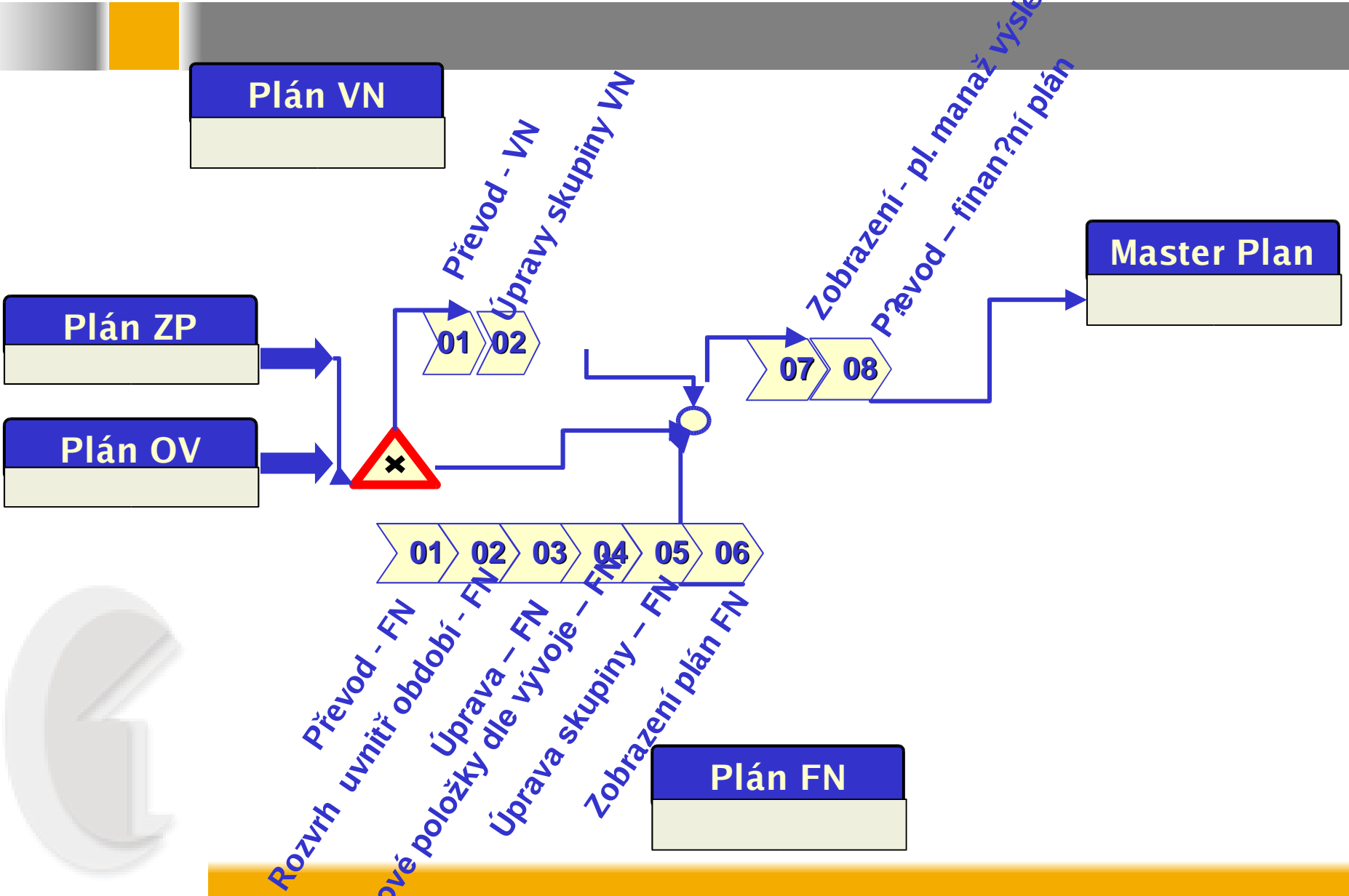


Centrální určení limitů  
(plán od shora dolů)

Sestavení plánu od  
spodu na horu.

Kombinace  
centrálního a  
detailního plánování

Variantní plánování







## Úprava - fixní náklady

B-FN-03

Subjekt: Rok: Verze: 

	Rok celkem	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
<b>Fixní náklady</b>	5 029 169	1 081 559	1 042 708	982 375	957 504	965 022	0	0	0	0	0	0	0
<b>Spotřeba materiálu</b>	375 297	77 794	102 582	74 479	63 254	57 188	0	0	0	0	0	0	0
<b>Spotřeba energie</b>	592 563	181 986	137 701	127 461	80 091	65 325	0	0	0	0	0	0	0
<b>Prodané zboží</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Opravy a udržování</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Cestovné</b>	2 094	1 173	0	0	921	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Náklady na reprezentaci</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ostatní služby</b>	76 615	12 622	13 958	19 350	17 248	13 437	0	0	0	0	0	0	0
<b>Mzdové náklady</b>	2 798 743	563 874	555 522	536 702	557 085	585 560	0	0	0	0	0	0	0
<b>Zákonné sociální pojištění</b>	980 394	197 301	194 820	187 531	194 666	206 077	0	0	0	0	0	0	0
<b>Zákonné sociální náklady</b>	51 318	10 317	10 252	9 778	10 202	10 770	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ostatní sociální náklady</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Úroky</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Manka a škody</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Jiné ostatní náklady</b>	16 106	8 342	800	0	6 964	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Odpisy dlouhodobého nehmotného majetku</b>	136 039	28 151	27 074	27 074	27 074	26 665	0	0	0	0	0	0	0
<b>Prodaný materiál</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

B39

= Fixní náklady

## Plánovaná manažerská výsledovka - měsíční

A-MP-14

Subjekt: Verze: Krok období: Počáteční období:  Typ hodnot: 

	1 / 2005	2 / 2005	3 / 2005	4 / 2005	5 / 2005	6 / 2005	7 / 2005	8 / 2005	9 / 2005
Náklady	1 201 670	2 439 558	3 580 616	4 678 716	5 995 178	7 059 794	8 186 310	9 207 282	10 215 000
<b>Fixní náklady</b>	1 111 841	2 141 034	3 161 140	4 142 167	5 350 251	6 318 958	7 360 361	8 315 050	9 226 000
Variabilní náklady	89 830	298 525	419 476	536 549	644 927	740 836	825 949	892 231	990 000
Výnosy z činnosti organizace	1 342 303	2 634 995	3 534 782	4 868 238	5 993 909	6 867 508	7 954 846	8 894 743	9 753 000
Hospodářský výsledek	140 633	195 436	-45 834	189 522	-1 269	-192 287	-231 464	-312 539	-466 000

## Úprava - variabilní náklady

B-KP-03

Subjekt:

Rok:  Verze:

 Hromadné úpravy

	Rok celkem	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	ř
Variabilní náklady	155 909 417	21 034 802	24 807 761	30 680 239	31 910 246	17 708 867	29 767 501	0	0	0	
Variabilní náklady	155 909 417	21 034 802	24 807 761	30 680 239	31 910 246	17 708 867	29 767 501	0	0	0	
Spotřeba materiálu	151 415 656	20 589 871	23 774 964	29 979 738	31 427 962	17 219 538	28 423 581	0	0	0	
Ostatní služby	1 852 984	1 367	317 611	379 242	165 329	489 329	500 107	0	0	0	
Prodáván materiál	1 513 377	234 729	553 266	135 565	157 790	0	432 027	0	0	0	
Jiné ostatní náklady	1 127 400	208 835	161 920	185 695	159 165	0	411 785	0	0	0	

**Hromadné úpravy** ✖

Oblast upravovaných hodnot:  součet=

Typ úpravy hodnot:

změna o hodnotu  
 změna na hodnotu  
 změna o procento  
 smazat (hodnota null)

Operace:

přičíst     násobit  
 odečíst     dělit

Hodnota pro

do konce období

## Plánovaná manažerská výsledovka - měsíční

A-MP-14

Subjekt: Verze:  Krok období: Počáteční období:  Typ hodnot: 

	1 / 2005	2 / 2005	3 / 2005	4 / 2005	5 / 2005	6 / 2005	7 / 2005	8 / 2005	9 / 2005
Náklady	1 201 670	2 439 558	3 580 616	4 678 716	5 995 178	7 059 794	8 186 310	9 207 282	10 215
<b>Fixní náklady</b>	1 111 841	2 141 034	3 161 140	4 142 167	5 350 251	6 318 958	7 360 361	8 315 050	9 226
Variabilní náklady	89 830	298 525	419 476	536 549	644 927	740 836	825 949	892 231	990
Výnosy z činnosti organizace	1 342 303	2 634 995	3 534 782	4 868 238	5 993 909	6 867 508	7 954 846	8 894 743	9 753
Hospodářský výsledek	140 633	195 436	-46 834	189 522	-1 269	-192 287	-231 464	-312 539	-466

## Analýza rozdílů, druhá část controllingu.

Analýza celkových výsledků nemá hodnotu bez vztahu k plánu

Pouhé srovnávání v rámci oboru (bench-marking) nic zásadního nesdělí

Spojme plány a skutečnost, nastavme si manažerský „cocpit“ a řiďme podniky analýzou odchylek, jejich nápravou a průběžným zlepšováním procesů

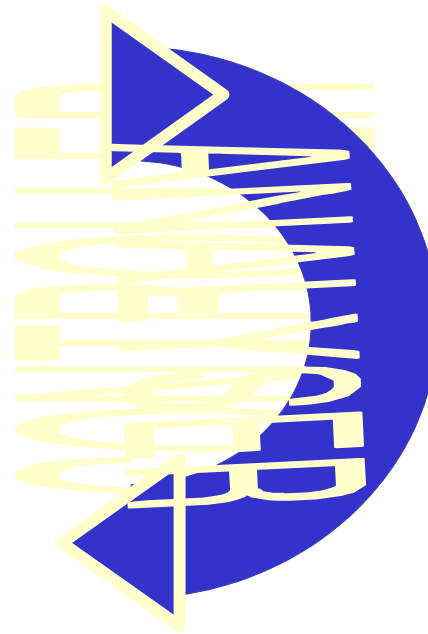


# Plánování + analýza = controlling

Navigace dle kritických hodnot v rámci organizace a procesů, které provádí  
Hodnocení odchylek provádět prostřednictvím předem nastavených hodnot odchylek

Analýza a náprava vede k novému pohledu na organizaci.

Zpětná vazba pro budoucí plánování



sledování skutečnosti

hodnocení odchylek

reporting

analýzy

interpretace výsledků



Soubor Úpravy Zobrazit Vložit Formát Nástroje Data Okno Alea BNS Nápočeda

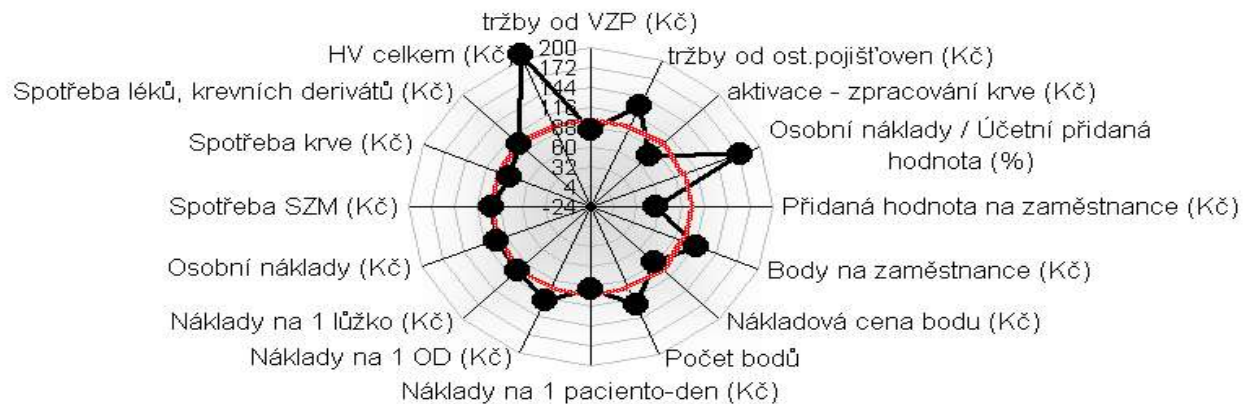
100% Arial 10 B I U

S23 = Typ hodnot:

## Paprskový graf

A-MP-01

Období: květen Rok: 2004 Typ hodnot: kumulované  
 Verze: Skutečnost Středisko: Celkem



HV celkem (Kč)
Spotřeba léků, krevních derivátů (Kč)
Spotřeba krve (Kč)
Spotřeba SZM (Kč)
Osobní náklady (Kč)
Náklady na 1 lůžko (Kč)
Náklady na 1 OD (Kč)
Náklady na 1 paciento-den (Kč)

Skutečnost 2004	Skutečnost 2003
12 980 038	6 300 739
77 291 433	76 402 993
19 967 174	23 895 865
25 733 467	26 293 008
47 326 988	45 888 243
5 735 690	5 649 730
49 740	41 102
72	77

tržby od VZP (Kč)	116 848 228	139 497 277
tržby od ost.pojišťoven (Kč)	39 457 948	30 552 106
aktivace - zpracování krve (Kč)	16 205 033	20 867 964
Osobní náklady / Účetní přidaná hodnota (%)	166%	95%
Přidaná hodnota na zaměstnance (Kč)	76 617	136 577
Body na zaměstnance (Kč)	255 863	217 274
Nákladová cena bodu (Kč)	1,21	1,41
Počet bodů	95 384 581	76 567 343

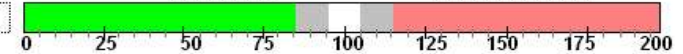
## Šachovnice plnění plánu

A-FN-03

Otevřít  
detaily

Zobrazit  
graf

Verze: Referenční plán      dolní limit: 5      horní limit: 15  
 Období: leden      2004



skutečnost plnění plánu % odchylka	134618
---------------------------------------	--------

Úsek klinický	Úsek transfuziologický	Experimentální oddělení	Úsek ředitelský	Úsek ekonomicko-technický	Celkem střediska výroba	Odd. molekulární genetiky	Přednosta klinického úseku	Odd. lůžkové	Odd. transfuzní	Oddělení zpracování krevtvořné tkáně a kryjokonz	Odd. Imunohematologie	Odd. molekulární genetiky	Odd. buněčné fyziologie
---------------	------------------------	-------------------------	-----------------	---------------------------	-------------------------	---------------------------	----------------------------	--------------	-----------------	--	-----------------------	---------------------------	-------------------------

Fixní náklady
Fixní náklady
Spotřeba materiálu
Opravy a udržování
Cestovné
Ostatní služby
Mzdové náklady
Zákonné sociální pojištění
Jiné ostatní náklady

85	85	86	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
85	85	86	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
84	84	84		134	84	84		84	84	84	84	84	
84	84	84			84	84			84		84		
85	84	86	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
84	84	85	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
89	89	89	89	134			89						
84	84	84		134	84	84		84	84	84	84	84	



## Plnění plánu v čase

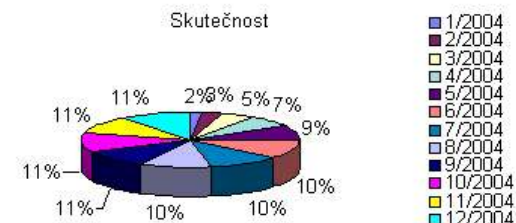
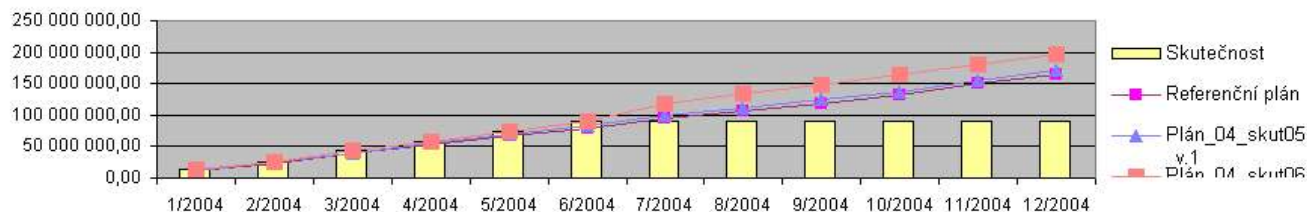
A-ST-07

Ukazatel: **Fixní náklady**

Subjekt: **Celkem**

Počáteční období: leden 2004 kumulované

	Skutečnost	Plnění plánu (v %)					
		Referenční plán	Plán_04_skut05_v.1	Plán_04_skut06_v.2			
<b>12/2004</b>	89 584 472,66	165 459 275,94	172 406 210,96	197 386 238,24	54,14	51,96	45,39
1/2004	13 439 507,68	12 089 472,58	12 498 742,14	13 439 507,68	111,17	107,53	100,00
2/2004	26 365 745,99	23 712 706,27	24 520 143,77	26 365 745,99	111,19	107,53	100,00
3/2004	42 885 537,52	38 387 186,82	39 883 549,89	42 885 537,52	111,72	107,53	100,00
4/2004	58 773 213,29	52 559 855,03	54 659 088,36	58 773 213,29	111,82	107,53	100,00
5/2004	74 607 234,24	66 752 183,34	69 384 727,84	74 607 234,24	111,77	107,53	100,00
6/2004	89 584 472,66	79 804 300,60	83 360 973,49	89 584 472,66	112,26	107,47	100,00
7/2004	89 584 472,66	94 740 375,94	98 897 304,14	118 754 203,15	94,56	90,58	75,44
8/2004	89 584 472,66	107 303 712,88	111 970 753,15	133 819 453,13	83,49	80,01	66,94
9/2004	89 584 472,66	119 033 177,12	124 129 765,75	148 381 567,59	75,26	72,17	60,37
10/2004	89 584 472,66	131 608 699,42	137 195 624,05	163 671 576,79	68,07	65,30	54,73
11/2004	89 584 472,66	149 354 606,77	155 644 295,96	180 855 409,40	59,98	57,56	49,53
12/2004	89 584 472,66	165 459 275,94	172 406 210,96	197 386 238,24	54,14	51,96	45,39



## Využití software pro plánování

### Základní požadavky

Jednotná interpretace  
výsledků

Jednotné zpracování dat

Podpora řízení a  
rozhodování na úrovni  
zřizovatele

Podpora řízení a  
rozhodování na úrovni top  
a střední managementu  
nemocnic

### Rozvojové potenciály

Transparentní postupy  
tvorby plánů na různé  
úrovni hierarchie

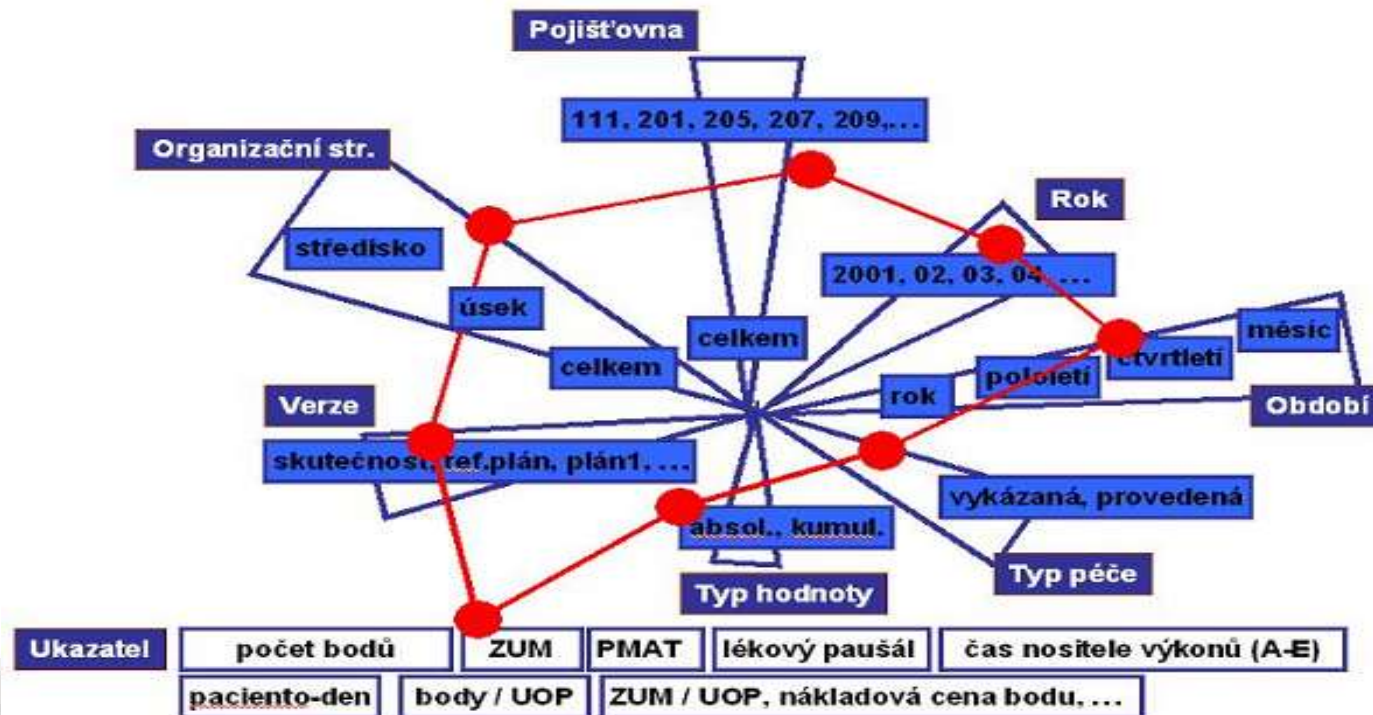
Podpora testování  
strategicko – taktických  
variant vývoje

Rozvoj i v oblasti  
strategického  
(dlouhodobého) řízení



# Multidimenzionalita problému

Datový model Zdravotní péče – dimenze, úrovně





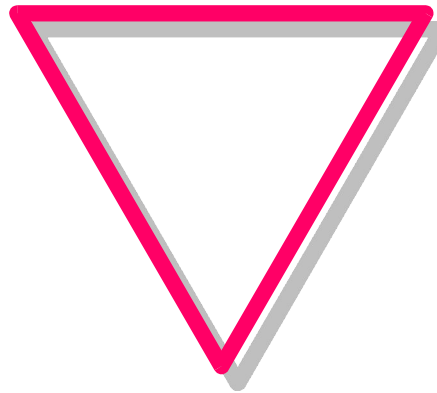
## Procesní i datová podpora

(= efektivní plánovací a controllingový systém)

**manažerské  
procesy**

- strategie,
- plánování,
- controlling,
- analýzy,
- reporting,

**měřitelné  
informace  
(ukazatele)**

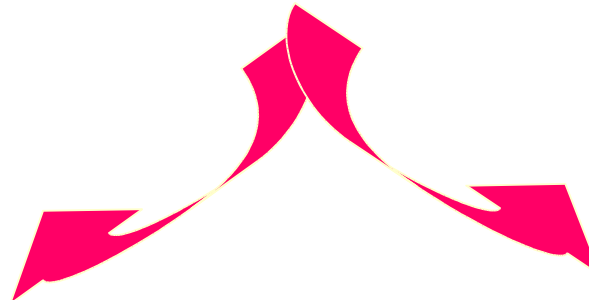


**informační  
systém**

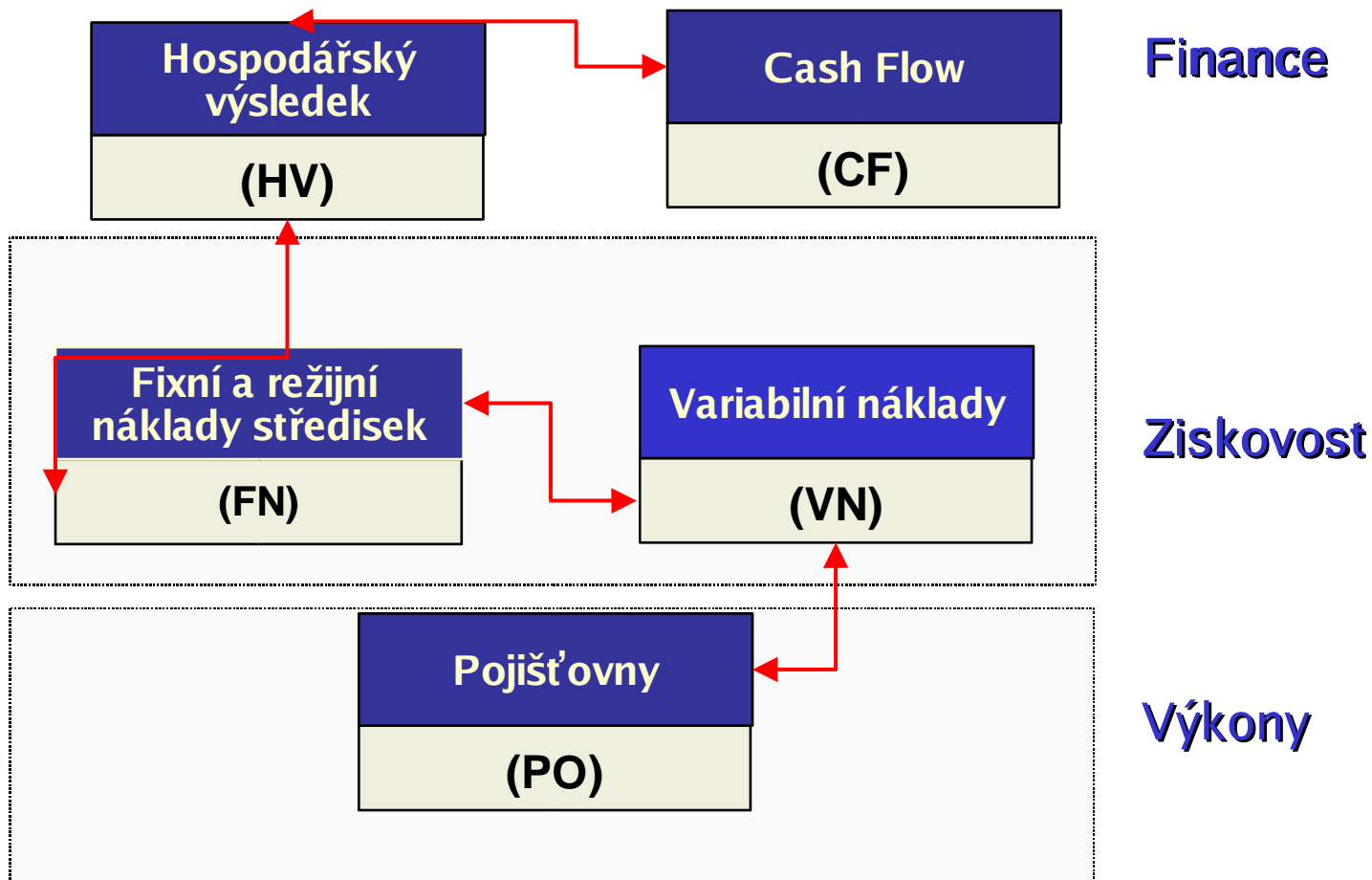


**datový  
model**

**procesní  
model**



# Komplexně pokrýt klíčové oblasti činnosti



## Stav přenosu manažer. informací dnes

Data se přenášejí většinou v tištěné podobě  
Velké množství datových zdrojů, nejednotná platforma

Omezená tvorba sestav

Dlouhá doba odezvy

Minimální šance na analytický přístup k datům

Pomalá nebo nulová odezva nastanou-li změny



## Závěr

Modelování možných variant vývoje postupem „co se stane, když“ a „co se má stát, aby“ snižuje rizika dopadu krizových situací

---

Propracovaný koncept plánování od prvotních nákladů a výnosů až po budoucí Cash Flow výrazně zvyšuje rychlost reakce na možné varianty vývoje

---

Optimalizace veškerých postupů snižuje výrazně nejen náklady na proces, ale především dodatečné náklady vyplývající z krizových situací



## Kontakt

**Ing. Aleš Maršík**

**SEFIMA s.r.o.**

Svatoplukova 352/2

460 01 Liberec

Tel.: +420 48 510 77 28

Fax: +420 48 511 45 45

http: [www.sefima.cz](http://www.sefima.cz)

e-mail: [amarsik@sefima.cz](mailto:amarsik@sefima.cz)

